



HAALBAARHEIDSONDERZOEK WK WIELRENNEN 2020

GRONINGEN EN DRENTHE

December 2016



Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap
Hanzehogeschool Groningen



Bake Dijk
Hans Slender

share your talent. move the world.

COLOFON



Hanzehogeschool Groningen
University of Applied Sciences

Haalbaarheidsonderzoek
WK Wielrennen 2020
Drenthe en Groningen

In opdracht van:
Stichting Cycling Championships Northern Netherlands

December 2016

Auteurs:
Bake Dijk
Hans Slender

Met medewerking van:
Peter Lammers
Wilmer Griffioen
Niek de Roo
Hoite Schaap

Hanzehogeschool Groningen
Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap

i: www.hanze.nl/lectoraatsportwetenschap
e: h.w.slender@pl.hanze.nl

SAMENVATTING

In 2020 wil de stichting Cycling Championships Northern Netherlands (hierna te noemen 'de stichting'), graag het WK Wielrennen 2020 in Noord-Nederland organiseren. Een evenement waarmee zij de provincies Drenthe en Groningen en hun steden op de wereldkaart zetten. In deze haalbaarheidsstudie wordt objectief bekeken of het mogelijk of aantrekkelijk is om het WK Wielrennen uit te organiseren en of investeren in dit evenement vanuit maatschappelijk oogpunt aantrekkelijk is. Het onderzoek geeft een zo onafhankelijk mogelijk beeld van de benodigde investeringen, de maatschappelijke baten en de mogelijke risico's van dit initiatief.

Concept

De strategie van het WK wielrennen laat zich het beste samenvatten als een topsportevenement dat geactiveerd wordt om zo veel mogelijk bestaande programma's en projecten te versterken door als katalysator op te treden en daarmee een grote maatschappelijke impact te creëren. De organisatie spreekt zelf van 'meer dan een sportevenement' met als slogan 'samen op kop'. Uit gesprekken met stakeholders en door analyses van bestaand beleid in Groningen en Drenthe is gebleken dat de thema's fietsen, healthy ageing, energie/duurzaamheid, (sensor)technologie en recreatie hoog op de agenda staan.

Organisatie

De stichting heeft drie alternatieven voor een toekomstige organisatiestructuur, ieder met zijn eigen karakteristieken en voor- en nadelen. Op basis van onderzoek bij eerdere grote sportevenementen in Nederland wordt geconcludeerd dat de projectorganisatie voor het WK Wielrennen het beste in een stichting op geringe afstand van de overheden geplaatst worden. In deze vorm kunnen in de projectorganisatie de belangen van de verschillende publieke en private stakeholders goed vertegenwoordigd worden. De verantwoordelijke gedeputeerden van de provincies en wethouders van de betrokken gemeenten kunnen plaatsnemen in het bestuur van deze stichting, aangevuld met vertegenwoordigers van andere publieke organisaties en private organisaties.

Financieel

Om het WK wielrennen naar Groningen en Drenthe te halen zal een kleine 12 miljoen euro in de bronzen variant minimaal nodig zijn. Om de volledige visie (gouden variant) van de stichting waar te kunnen maken is er 20 miljoen euro nodig, de zilveren variant gaat uit van een budget van 15 miljoen euro. Voor het verkrijgen van inkomsten voor de organisatie van het WK Wielrennen 2020 is het tonen van hun betrokkenheid door de overheden cruciaal voor verdere betrokkenheid van het bedrijfsleven. De verhouding overheidsinvestering versus private investering in de begroting van het evenement kan gesteld worden op 60%/40% in de bronzen variant tot 40%/60% in de gouden variant.

Draagvlak

Tot op heden zijn er nog geen harde (financiële) toezeggingen gedaan door bedrijven aan de stichting. Veel bedrijven geven aan dat zij willen afwachten in welke mate de overheden het bid steunen. Voor steun uit het bedrijfsleven en de UCI is het beter om te streven naar de organisatie van het WK Wielrennen in een niet-Olympisch jaar en een jaar waarin er geen WK Voetbal plaatsvindt. 2021 of 2023 zijn jaren waarin er geen conflicterende grote sportevenementen worden georganiseerd.

Tevens is er tot op heden nog geen draagvlakonderzoek onder de bevolking in Drenthe en Groningen gehouden om te polsen hoe groot het draagvlak voor de organisatie van het WK Wielrennen in 2020 is. Het aan te raden dergelijk onderzoek wel uit te voeren om inzichtelijk te krijgen of (en onder

welke voorwaarden) investeringen van publieke middelen in het WK Wielrennen gelegitimeerd zijn. Eerdere wielerevenementen als de Vuelta in Drenthe (2009) en de Giro d'Italia in Gelderland (2016) hebben wel een hoge mate van draagvlak en betrokkenheid vanuit de lokale inwoners laten zien. Mocht er groot draagvlak zijn vanuit de bevolking¹ voor het WK Wielrennen dan kan dit meegenomen worden in het bid en vergroot dit de kans op het binnenhalen van het bid.

Maatschappelijke en economische waarde

Ten aanzien van de maatschappelijke waarde is het lastig om uitspraken te doen over de te verwachten waarde. Geconcludeerd kan worden dat de thema's fietsen, healthy ageing, energie/duurzaamheid, (sensor)technologie en recreatie hoog op de agenda staan in de twee provincies en de betrokken gemeentes. Deze thema's zijn goede aanknopingspunten om het WK Wielrennen als een vliegwiel te laten fungeren voor het realiseren van maatschappelijke waarde. Vanuit wetenschappelijk onderzoek is bekend dat een grootschalig sportevenement een katalysator kan zijn voor maatschappelijke initiatieven, mits het evenement op een juiste wijze wordt geactiveerd. In welke mate het de overheden en andere publieke en private organisaties lukt om maatschappelijke waarde te creëren is afhankelijk van het organisatieproces.

Op basis van ervaringen met andere grote wielerevenementen worden er 300.000 – 350.000 bezoeken verwacht. De geschatte economische impact van de bezoekers, hospitality, media, technici en projectorganisatie wordt geschat op €17 miljoen, met €11,9 miljoen als behouden scenario en €22,1 miljoen als optimistisch scenario. Het is van veel factoren afhankelijk wat de economische impact zal zijn (bestedingen door bezoekers, pers, ploegen, organisatorische), maar met name het weer is hier van invloed op. Gegeven de verwachte begroting variërend van €12 miljoen tot €20 miljoen mogen er dus geen al te grote verwachtingen gecreëerd worden ten aanzien van de economische (meer)waarde van het WK Wielrennen.

Conclusie en aanbevelingen

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat er met veel organisaties is gesproken door de stichting Cycling Championships Northern Netherlands. Het plan om het evenement te laten fungeren als vliegwiel voor de ontwikkeling van Noord Nederland sluit inhoudelijk goed aan bij het beleid van de overheden en andere publieke organisaties. Daarnaast staan deze overheden en de publieke organisaties positief tegenover het voornemen het WK te organiseren. Het is lastig in te schatten in welke mate private organisaties het WK 2020 (financieel) willen ondersteunen. Er zijn nog te weinig toezeggingen van het bedrijfsleven om daar uitspraken over te kunnen doen. Omdat de private inkomsten voor het evenement onzeker zijn dient er goed rekening gehouden te worden met de drie varianten van de begroting van het evenement. Als er realistisch wordt begroot lijkt het haalbaar om het WK Wielrennen in Drenthe en Groningen te organiseren, maar daarbij zijn er nog wel een aantal kritische momenten:

- Toezeggingen van overheden om de organisatie (financieel) te steunen;
- Toezeggingen van private organisaties om de organisatie (financieel) te steunen;
- Voldoende draagvlak onder de bevolking van Drenthe en Groningen voor de organisatie van het evenement;

¹ Het is nader te bepalen hoe groot het percentage van de bevolking moet zijn dat positief tegenover het WK Wielrennen 2020 staat.

VOORWOORD

Toen initiatiefnemers Dick Heuvelman en Albert Kerstholt in 2011 begonnen met het verzamelen van deelnemers voor een initiatiefgroep om het WK wielrennen naar het noorden van Nederland te halen, raakte het lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap van de Hanzehogeschool al snel betrokken. Vanwege de onderzoekslijn die wij al enkele jaren op dit thema ontwikkelen werd ons gevraagd om mee te denken en zowel gevraagd als ongevraagd advies te geven over de te volgen koers om het WK (inhoudelijk) vorm te geven. In de eerste periode werd er gewerkt aan een visie, die later is vertaald naar een business case. Uitgangspunt was en is een topevenement dat bijdraagt aan verschillende maatschappelijke doelen die spelen in de regio Groningen-Drenthe.

Na vele gesprekken vanuit de initiatiefgroep met mogelijke belanghebbenden ontwikkelde het initiatief zich en werd duidelijk dat de haalbaarheid onderzocht zou moeten worden. Om de kosten zo laag mogelijk te houden werd er voor gekozen om studenten te betrekken in dit traject. De afgelopen drie jaar hebben Hoite Schaap, Niek de Roo, Peter Lammers en Wilmer Griffioen vanuit de opleiding Sportkunde (voorheen Sport, Gezondheid en Management) geparticipeerd in de ontwikkeling van het haalbaarheidsonderzoek. Onder begeleiding van ons werden interviews afgenomen met belanghebbenden, werden benchmarks uitgevoerd, documenten geanalyseerd en theorie verzameld. Een leerzame ervaring voor de studenten, die ook de initiatiefgroep, stichting Cycling Championships Northern Netherlands, veel inzichten heeft opgeleverd.

De afgelopen periode hebben wij alle verzamelde informatie opnieuw geanalyseerd en geplaatst binnen de kaders van de beschikbare wetenschappelijke kennis over sportevenementen. Vanuit een positief kritische blik duiden wij wat de voor- en nadelen van dit sportevenement zijn en hoe dit georganiseerd zou kunnen worden om tot een optimaal maatschappelijk rendement te komen. Het begint met een visie, maar met dit onderzoek kan gewerkt worden aan een goed doordacht plan.

Groningen, 13 december 2016

Bake Dijk
Hans Slender

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|-----------|
| SAMENVATTING | 3 |
| VOORWOORD | 5 |
| INHOUDSOPGAVE | 6 |
| 1. INLEIDING | 8 |
| 1.1 WK WIELRENNEN | 8 |
| 1.2 WK WIELRENNEN IN NOORD-NEDERLAND | 8 |
| 1.3 PROBLEEMSTELLING | 9 |
| 2. METHODE | 10 |
| 2.1 HAALBAARHEID | 10 |
| 2.2 PROGNOSE ECONOMISCHE IMPACT | 10 |
| 2.3 DATA-VERZAMELING | 11 |
| 3. CONCEPT | 12 |
| 3.1 VISIE EN STRATEGIE | 12 |
| 3.2 EVENEMENT ALS KATALYSATOR | 13 |
| 3.3 ONTWERP | 14 |
| 4. DRAAGVLAK | 17 |
| 4.1 THEORETISCHE ACHTERGROND | 17 |
| 4.2 STAKEHOLDER MANAGEMENT | 18 |
| 4.3 BETROKKEN ORGANISATIES | 19 |
| 5. ORGANISATIE | 23 |
| 5.1 AFWEGINGEN GESCHIKTE ORGANISATIESTRUCTUUR | 23 |
| 5.2 VOOR- EN NADELEN VAN DE DRIE ORGANISATIESTRUCTUREN | 25 |
| 5.3 KIES VOOR PROCESSTURING IN PLAATS VAN PROJECTMANAGEMENT | 29 |
| 5.4 BEST PASSENDE ORGANISATIESTRUCTUUR VOOR DE ORGANISATIE VAN HET WK WIELRENNEN..... | 30 |
| 6. FINANCIËN | 31 |
| 6.1 FINANCIERING VAN SPORTEVENEMENTEN | 31 |
| 6.2 KOSTEN | 32 |
| 6.3 BATEN | 33 |
| 6.4 BEGROTING | 34 |
| 7. ECONOMISCHE BETEKENIS | 36 |
| 7.1 ECONOMISCHE BETEKENIS SPORTEVENEMENTEN | 36 |
| 7.2 PROGNOSE ECONOMISCHE IMPACT | 37 |
| 7.3 MEDIAWAARDE | 39 |
| 8. SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE WAARDE | 37 |
| 8.1 MAATSCHAPPELIJKE KOSTEN EN BATEN | 37 |
| 8.2 MECHANISMEN VOOR HET CREËREN VAN LEGACY | 37 |
| 9. RISICO-ANALYSE | 40 |
| 9.1 FINANCIËLE RISICO'S | 40 |
| 9.2 ORGANISATORISCHE RISICO'S | 40 |
| 9.3 GEBREK AAN DRAAGVLAK | 41 |
| 9.4 OVERIGE RISICO'S | 41 |
| 10. CONCLUSIE | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 10.1 AANBEVELINGEN | 45 |
| LITERATUUR..... | 46 |
| BIJLAGEN..... | 50 |
| BIJLAGE 1: RESPONDENTEN | 50 |
| BIJLAGE 2: BENCHMARK BEGROTINGEN WIELEREVENEMENTEN | 51 |
| BIJLAGE 2: CURRICULUM VITEA ONDERZOEKERS | 52 |

1. INLEIDING

1.1 WK WIELRENNEN

De wereldkampioenschappen wielrennen (WK) is een jaarlijks wielerevenement, dat georganiseerd wordt door de Union Cycliste Internationale (UCI). Wegwedstrijden en tijdritten worden gereden op meerdere dagen. Er zijn in totaal twaalf wedstrijden die plaatsvinden, verspreid over negen dagen. Op zeven van de negen dagen worden er wedstrijden verreden. Er zijn wedstrijden voor junior vrouwen, junior mannen, beloften mannen, elite vrouwen en elite mannen. De winnaar van een wereldkampioenschapswedstrijd fietst gedurende het hele jaar in de bekende regenboogtrui.

Het WK Wielrennen heeft de wedstrijdcode CM (Championnat Mondial) verkregen van de internationale wielerbond Union Cycliste Internationale (UCI). De locatie van de wereldkampioenschappen verschilt per jaar en wordt toegewezen door de UCI. De editie van 2016 heeft plaatsgevonden in Doha in Qatar.

Het WK verschilt met andere wegwedstrijden, aangezien beroepsrenners uitkomen voor hun land. Normaal gesproken rijden zij voor merkenteams. Via de UCI ProTour-ranglijst komen landen aan startbewijzen voor hun beroepsrenners. De tien hoogst geklasseerde landen op deze lijst mogen negen renners afvaardigen voor dat jaar. Voor de overige landen wordt er een rangschikking gemaakt naar continent. Dit levert, afhankelijk van de positie, zes, drie of één plaats op voor de wedstrijden. De winnaar van de vorige editie mag altijd deelnemen, dit kan een land een extra plaats opleveren. Bij de tijdrit voor elite mannen mag een land twee renners afvaardigen.

Voor junioren vrouwen, junioren mannen, beloften en elite vrouwen geldt dat zij ook in landenteams rijden. Dit zijn echter kleinere ploegen dan die van de elite mannen. Het WK Wielrennen organiseren is niet iets nieuws in Nederland. Valkenburg is al vijf keer (!) gaststad geweest van het evenement, namelijk in 1938, 1948, 1979, 1998 en 2012. Ook Zandvoort (1959) en Heerlen (1967) zijn gaststad geweest van dit mondiale sportevenement.

Wanneer de Stichting Cycling Championships Northern Netherlands het WK Wielrennen van 2020 naar Noord-Nederland haalt, zal het de 87e editie zijn van de wereldkampioenschappen. Nederland heeft in totaal zeven wereldkampioenen bij de elite mannen gehad. Dit waren Theo Middeldkamp (1947), Jan Janssen (1964), Harm Ottenbros (1969), Hennie Kuiper (1975), Gerrie Knetemann (1978), Jan Raas (1979) en Joop Zoetemelk (1985). Bij de vrouwen is een Nederlander vaker succesvol geweest: Keetie Hage (1968, 1976), Tineke Fopma (1975), Petra de Bruin (1979), Leontien van Moorsel (1991, 1993) en Marianne Vos (2006, 2012, 2013). Bij de laatste editie van het WK in Doha eindigde Nikki Terpstra als 9e bij de mannen en Kirsten Wild als 2e bij de dames.

1.2 WK WIELRENNEN IN NOORD-NEDERLAND

In 2020 wil de stichting Cycling Championships Northern Netherlands (hierna te noemen 'SCCNN' of 'de Stichting'), graag het WK Wielrennen 2020 in Noord-Nederland organiseren. Een evenement waarmee zij de provincies Drenthe en Groningen en hun steden op de wereldkaart zetten.

In diverse documenten geeft de Stichting aan dat naast de aandacht die het evenement internationaal moet opleveren, de stichting streeft naar spin-off in sociaal, maatschappelijk en economisch opzicht. Het WK Wielrennen dient in 2020 een hefboom te zijn voor het versterken van bestaande projecten, zoals de Sportief gezonde school, OpFietse, de fietssnelweg, Smart Cycling City Groningen en het Cycling lab. Ook nieuwe evenementen op weg naar het WK 2020, zoals de

European Handbike Competition, het WK Paracycling en het NK wegwielrennen dienen in het licht van het WK 2020 gezien te worden. Tevens is het de ambitie van het SCCNN om door middel van projecten kansen te ontwikkelen met het oog op kansen in de regio, onder de noemers:

- 'de fiets verbindt' (maatschappelijke rendement)
- 'de fiets creëert' (innovatie)
- 'de fiets levert' (gezondheid, duurzaamheid, economisch)

Het WK Wielrennen moet volgens de Stichting gebruikt worden als lonkend perspectief om trots te zijn op de regio waarin men woont, werkt en recreëert en zodoende ook een positieve impuls aan de leefbaarheid te geven in de regio. Hierin is mobiele duurzaamheid (inrichting op bevorderen fietsgebruik) een speerpunt.

1.3 PROBLEEMSTELLING

De stichting Cycling Championships Northern Netherlands wenst inzicht te krijgen in welke mate de gestelde doelen ten aanzien van het WK Wielrennen 2020 haalbaar zijn en wat de verwachte economische impact van het evenement kan zijn. Hiertoe heeft zij de Hanzehogeschool, Instituut voor Sportstudies benaderd een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. De doelstelling van deze haalbaarheidsstudie is om op een objectieve manier de gestelde doelen van het WK Wielrennen 2020 te analyseren en aanbevelingen te doen op welke wijze deze doelen te realiseren zijn en in welke mate er economische impact verwacht mag worden direct ten gevolge van de organisatie van het WK 2020.

Vanuit voorgenoemde doelstelling komen we tot de volgende hoofdvraag:

Is de stichting Cycling Championships Northern Netherlands in staat om een kansrijk bid voor het WK Wielrennen in 2020 uit te brengen?

2. METHODE

2.1 HAALBAARHEID

Een haalbaarheidsonderzoek geeft antwoord op de vraag of het voor een organisatie mogelijk of aantrekkelijk is om een bepaald project uit te voeren of daarin te investeren. Het onderzoek geeft een zo onafhankelijk mogelijk beeld van de benodigde investeringen en de mogelijke risico's en baten van een initiatief. Met een haalbaarheidsonderzoek kunnen beter gefundeerde beslissingen worden genomen.

De haalbaarheid van een evenement wordt volgens de Modelaanpak van NOC*NSF bepaald door een aantal factoren:

- Financiële aspecten (bv. de financiële positie van projectorganisatie en de investeringen die nodig zijn om aan de eisen van de internationale federatie te voldoen);
- Economische aspecten (bv. de mogelijkheid financiering voor het bid en het evenement uit de markt te halen en de verwachte economische impact van het evenement);
- Sociale aspecten (bv. publiek en politiek draagvlak en de sociaal-maatschappelijke waarde);
- Strategische aspecten (bv. de onderscheidende kwaliteiten van Nederland als evenementenland ten opzichte van potentiële concurrenten en de relatie met internationale beslissers);
- Sportieve aspecten (bv. het niveau van de sport(accommodaties));

Daarnaast zijn de factor tijd en de capaciteit en het vermogen van partijen die nodig zijn om het evenement te realiseren ook van essentieel belang.

De financiële aspecten bespreken wij in hoofdstuk 6, de economische betekenis in hoofdstuk 7. De sociale aspecten splitsen we uit in twee hoofdstukken: in hoofdstuk 4 gaan we in op het (creëren van) draagvlak in een regio voor het organiseren van een sportevenement, in hoofdstuk 8 bespreken we de sociaal-maatschappelijke waarde van het evenement. De strategische en sportieve aspecten voegen we samen en bespreken we in hoofdstuk 5, de organisatie van het evenement. In hoofdstuk 3 beschrijven we eerst het concept van het WK Wielrennen 2020 nadrukkelijker dan in paragraaf 1.2.

2.2 PROGNOSE ECONOMISCHE IMPACT

Voor de prognose van de economische impact is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde methode, welke landelijk is vastgesteld in de Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP). In de WESP werken wetenschappers en onderzoekers van verschillende hogescholen, universiteiten en enkele andere maatschappelijke en onderzoeksorganisaties, zoals NOC*NSF, het Mulier Instituut en het CBS, samen om standaardrichtlijnen te ontwerpen om de sociale, economische en promotionele impact van (sport)evenementen te meten. Het doel van de WESP is om samen te komen tot uniforme standaarden, om zo onderzoek vergelijkbaar te maken en op een hoog niveau te krijgen en houden. De methode die gebruikt is om de haalbaarheid van het WK Wielrennen in Drenthe en Groningen te onderzoeken is de Richtlijn Prognose Economische Impact.

Het begrip economische impact behoeft enige toelichting. De economische impact van een sportevenement wordt gedefinieerd als de extra bestedingen die door dit evenement veroorzaakt worden in een bepaalde afgebakende omgeving van het evenement, in dit geval de provincies Drenthe en Groningen. Er is gekozen voor deze afbakening omdat deze provincies het terrein zijn waar het WK Wielrennen 2020 zal plaatsvinden en deze overheden (en de gemeenten) waarschijnlijk belangrijke financiers zijn van het evenement. De legitimering van deze investering kan deels gevonden worden in de economische impact van het evenement in deze regio.

Bij een sportevenement als het WK Wielrennen hebben de directe bestedingen van de belangrijkste stakeholders de meeste invloed. De directe bestedingen zijn uitgaven van deze partijen in een korte termijn voor, tijdens en na het evenement. Dit worden additionele bestedingen genoemd en vallen allen binnen één jaar van het evenement. De belangrijkste stakeholders voor de wereldkampioenschappen wielrennen zijn:

- Bezoekers;
- Hospitality;
- Deelnemers;
- Technici;
- Media;
- Organisatie.

Om een prognose van de economische impact te bepalen voor het WK Wielrennen 2020 in Drenthe en Groningen is naast de Richtlijnenhandboek Prognose Economische Impact ook gebruikt gemaakt van de Richtlijnenhandboek Economische Impact en Bezoekersaantallen. Deze handboeken zijn te vinden op www.evenementenevaluatie.nl.

2.3 DATA-VERZAMELING

Voor het onderzoeken van de haalbaarheid van het WK Wielrennen 2020 in Drenthe en Groningen zijn er verschillende methodes gebruikt om informatie te verzamelen. Er zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen van Groningse en Drentse gemeenten en de beide provincies. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met deskundigen op het gebied van de organisatie van grote wielerevenementen (La Vuelta start Drenthe 2009, Le Grand Départ Tour de France Utrecht 2015 en Giro Gelderland 2016). Een volledige lijst van de respondenten is te vinden in bijlage I.

Naast alle gesprekken die plaats hebben gevonden is er veel gebruikt gemaakt van visiedocumenten van de Stichting Cycling Championships Northern Netherlands en wetenschappelijke literatuur over het (succesvol) organiseren van sportevenementen en het creëren van maatschappelijke en economische waarde. Tevens zijn evaluaties van grote sportevenementen in Nederland gebruikt om de succesfactoren en verbeterpunten in de organisatie van de betreffende evenementen te spiegelen aan de plannen van het WK Wielrennen 2020.

3. CONCEPT

3.1 VISIE EN STRATEGIE

De afgelopen drie jaar heeft de initiatiefgroep gewerkt aan het ontwikkelen van een visie en concept voor het WK wielrennen in Groningen en Drenthe. Hierbij zijn de details nog niet ingevuld, de meest concrete zaken als routes en programma zijn voor een later zorg. Wel is er veel energie gestoken in de manier waarop het proces en de organisatie ingericht kunnen worden om het evenement haalbaar te laten zijn. Maar vooral is er veel nagedacht over de manier waarop dit evenement benut zou kunnen worden om maatschappelijk van meerwaarde te zijn voor de regio. In dit hoofdstuk worden enkele quotes vanaf de website en de businesscase gebruikt om dit concept te illustreren.

Wij geloven in de kracht van Noord-Nederland. Een regio die tegen achtergrond van nationale parken, ongerepte natuur, werelderfgoed en uiterst leefbare, positief geladen steden en dorpen, een inspirerend podium is voor een grootschalig sportief én maatschappelijk evenement.



Sportevenementen werden in het verleden vaak bestempeld als een ‘interventie’ om maatschappelijke effecten te sorteren op het gebied van economie, sociaal, sportief, cultureel en duurzaamheid. Steeds meer daalt het besef neer dat deze effecten in praktijk vaak tegenvallen en slechts van korte duur zijn. De economische impact geeft wel een impuls, maar leidt vaak nauwelijks tot echte economische groei (De Nooij, 2015), positieve sociale effecten kunnen deels teniet gedaan worden door negatieve effecten als overlast, vervuiling, etc., topsportevenementen leiden meestal nauwelijks tot toename van de sportparticipatie (McCartney et al., 2010; Weed et al., 2009).

Toch voelen de meeste mensen wel aan dat dit soort evenementen een erg krachtig platform zijn. Uit de recente literatuur blijkt dat dit ook precies de manier is waarop het evenement optimaal benut kan worden, als een platform dat voor verschillende doelen geactiveerd kan worden. Een wielerevenement kent een breed publiek en daarmee groot bereik, creëert media-aandacht en daarmee communicatiekracht, twee factoren die in de aanloop na het evenement al benut kunnen worden. Chalip (2006) benadrukt dat tijdens het evenement het juist de feestelijke stemming en gemeenschapszin is die benut kan worden voor sociale, sportieve of bedrijfsmatige doelen. Het evenement kan als hefboom benut kan worden om maatschappelijke doelen na te streven.

Wij geloven in de fiets als bindmiddel voor de samenleving. De fiets als motor voor het stimuleren van gezondheid, als middel om je te verplaatsen, de regio te ontdekken, als economische drager voor de regio, het middel voor een duurzame regio, een manier om trots te zijn en te laten zien aan de wereld wat deze regio te bieden heeft. Kortom, biking for all means.



Het WK wielrennen moet daarom niet gezien worden als een 'interventie', maar als een platform dat geactiveerd kan worden. Lang voor het evenement kan het ingezet worden als katalysator om bestaand maatschappelijk beleid en initiatieven te versterken en versnellen. Bestaande programma's en projecten op het gebied van gezondheid, sport, cultuur en toerisme kunnen 2020 als stip op de horizon zetten om naar toe te werken. Drenthe en Groningen zijn beide bezig om fietsen als middel voor verschillende maatschappelijke doelen te stimuleren. Het WK kan hierin een aanjager zijn van de lopende projecten, maar het evenement kan ook hét moment zijn om de resultaten hiervan aan de hele wereld te laten zien. De fiets krijgt om deze reden dan ook een centrale positie in het hele programma in de aanloop naar het WK toe.

De **strategie** van het WK wielrennen laat zich het beste samenvatten als een topsportevenement dat geactiveerd wordt om zo veel mogelijk bestaande programma's en projecten te versterken door als katalysator op te treden en daarmee een grote maatschappelijke impact te creëren. De organisatie spreekt zelf van 'meer dan een sportevenement' met als slogan 'samen op kop'.

3.2 EVENEMENT ALS KATALYSATOR

In de vorige paragraaf werd al duidelijk dat het evenement benutten als platform dat geactiveerd kan worden door wetenschappers gezien wordt als de beste manier op een sportevenement optimaal maatschappelijk te laten renderen. Uit analyses van bestaand beleid in Groningen en Drenthe is gebleken dat de thema's fietsen, healthy ageing, energie/duurzaamheid, (sensor)technologie en recreatie hoog op de agenda staan. Vanuit overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen zijn er veel ontwikkelingen binnen deze thema's gaande en deze thema's moeten een belangrijke rol gaan spelen in de toekomst van deze regio.

Binnen het thema **duurzaamheid** wordt er hard gewerkt aan oplossingen om deze regio volledig afhankelijk te laten worden van duurzame energie. De fiets kan hier een belangrijke rol in spelen als het gaat om gebruik in woon-werk verkeer. Er is inmiddels bottom-up een Cyclinglab ontstaan waarin een diverse groep professionals en experts nadenken over het innovaties die het fietsgebruik op duurzame wijze stimuleren. Gedacht kan worden aan aantrekkelijke routes, fietssnelwegen, slimme fietspaden die de gebruiker stimuleren, fietspaden die energie opwekken, etc. De fysieke beweegvriendelijke inrichting van de openbare ruimte kan het gebruik van de fiets stimuleren.

Daarnaast wordt door het Healthy Ageing Network Noord-Nederland (HANNN) steeds vaker gesproken over het Noorden van ons land dat een 'blue zone' zou moeten worden. Op dit moment is dit verre van dat, op het gebied van **gezondheid** zijn er nog grote stappen te maken in deze regio. Er lopen veel preventieprogramma's en programma's om mensen in beweging te krijgen zoals bijvoorbeeld Jongeren op Gezond Gewicht (JOGG), Bslim en OpFietse. Ook wordt er veel ontwikkeld op het gebied van nieuwe technologie zoals sensortechnologie, Quantified Self en veel innovatieve technische start-ups in de stad Groningen. Het WK wielrennen biedt een platform om gemeenschappelijk aan innovaties te werken die gezondheid en technologie nog meer aan elkaar verbinden. Gezondheidsprogramma's kunnen in het thema van het WK gegoten worden en hierdoor aantrekkelijker zijn en een groter bereik creëren, zeker als het om fietsprogramma's gaat.

Groningen en Drenthe hebben veel te bieden op het gebied van recreatie en toerisme. Het WK wielrennen kan benut worden voor de **economie** door niet alleen de bekende rust en natuur als unique selling point te positioneren, maar juist ook de actieve beleving van deze natuur. Op dit moment worden nieuwe recreatiemogelijkheden ontwikkeld. Het WK kan een reden zijn om samenwerking tussen deze partijen te versterken door samen te werken aan aantrekkelijke arrangementen in de aanloop naar het WK.

Los van deze maatschappelijke thema's zijn er ook ambities om een track record op te bouwen op het gebied van **evenementen**. Door lokaal ervaring op te bouwen met kleinere evenementen kan de maatschappelijke aanpak van evenementen alvast in gang gezet worden. Deze tussentijdse evenementen vormen extra katalysatoren in de aanloop naar 2020. Daarnaast doen de lokale professionals meer ervaring op met sportevenementen, waardoor minder kennis en ervaring van buiten hoeft te komen en na afloop ook weer weglekt.

| | Fysieke omgeving | Technologie | Recreatie en toerisme | Events |
|-------------|---------------------|-------------------|-----------------------|----------------|
| 2020 | | | | WK wielrennen |
| 2019 | Fietssnelwegen | Quantified Self | Actieve natuur | |
| 2018 | Slimme fietspaden | Apps & E-health | Nieuwe natuur | WK Paracycling |
| 2017 | MTB routes | Sensortechnologie | Trailbiking | WK Handbike |
| 2016 | CyclingLab | E-bikes | Fietsarrangementen | |
| 2015 | | | | NK wielrennen |
| | Duurzaamheid | Gezondheid | Economie | Sociaal |

Tabel xx: Ontwikkelingen in de regio gekoppeld aan maatschappelijke thema's

Het WK wielrennen 2020 als hoofdevenement is daarnaast uiteindelijk de etalage waarin Groningen en Drenthe aan de rest van de wereld kunnen laten zien wat in deze programma's gerealiseerd is. Hier zijn door de initiatiefgroep ook ambities aan gekoppeld.

Drenthe en Groningen wil aan de wereld laten zien dat:

- **Drenthe en Groningen de ideale fietsvoorzieningen bieden voor zowel recreatief als utilitair gebruik;**
- **Drenthe en Groningen de ideale fietsbeleving bieden;**
- **Drenthe en Groningen mondiaal voorop lopend op het gebied van innovaties rondom fietsen.**

De beoogde effecten als gevolg van de organisatie van het WK, met als effect:

- **gezonde inwoners;**
- **meer bestedingen, profilering, imago;**
- **ontwikkelen werkgelegenheid.**

Voor de aankomende jaren zijn er drie pijlers opgericht om de provincies Drenthe en Groningen hiervoor verder te verbeteren, namelijk duurzaamheid, gezondheid en economie. Door fysieke, technologische en recreatieve aspecten moet dit worden verbeterd. De verschillende evenementen die georganiseerd gaan worden, moeten dit in een stroomversnelling brengen.

3.3 ONTWERP

De wereldkampioenschappen wielrennen staan in september op de kalender van de UCI. Er zijn twaalf wedstrijden verspreid over zeven dagen. Het hele evenement duurt negen dagen. Voor het evenement vindt de openingsceremonie plaats en op dag zes is een rustdag. In totaal zijn er zeven koersdagen. Elk onderdeel heeft een start- en finishplaats nodig. De finishplaats is gezien de faciliteiten die daar nodig zijn, veelal een vaste plek. Met de startplekken en de **routes** kan worden afgewisseld om meer gemeenten te betrekken bij het evenement. Dit is ook nodig omdat de afstanden van de verschillende wedstrijden behoorlijk kunnen verschillen. De vaste finishlocatie zou

het TT Circuit in Assen kunnen zijn, omdat daar veel faciliteiten al aanwezig zijn. Maar een vaste finishplaats in één van de stadscentra is ook niet onmogelijk.

Behalve het sportieve ontwerp zal ook moeten worden nagedacht over het **totaalconcept** tijdens het evenement zelf. Een evenement als deze kan goed gecombineerd worden met culturele festiviteiten of bijvoorbeeld een muzikfestival. Hiermee kan een totaalbeleving gecreëerd worden waarmee een breder publiek getrokken wordt. Hierdoor kan een groter draagvlak, sociale impact maar wellicht ook financiering gegenereerd worden. Het totaalconcept van het evenement, met het bijbehorende businessmodel is op dit moment nog niet uitgewerkt.

Waar wel al concrete ideeën over zijn is de manier waarop de **activatie** van het evenement vormgegeven kan worden. Niet alleen in de laatste periode voorafgaand aan het evenement, maar ook in de jaren in de aanloop naar het evenement. Naast de maatschappelijke hefboomwerking die in deze aanpak gegenereerd kan worden, biedt dit ook mogelijkheden om bedrijven te verbinden aan het evenement. Als sponsor wordt er geen verbinding aangegaan met alleen een topsportevenement, maar er is juist sprake van maatschappelijke sponsoring door ook te verbinden aan het activatieprogramma.

Om de visie te vertalen naar een concreet ontwerp vraagt nog een aantal tussenstappen. Doelen moeten nog scherper gedefinieerd worden en in de ontwerpfase van het project zal er daadwerkelijk een aanpak voor het WK wielrennen 2020 gerealiseerd moeten worden. In de hoofdstukken over organisatie, economische betekenis en maatschappelijke betekenis wordt in dit onderzoek vooral gekeken in hoeverre de huidige visie aansluit op de leerpunten van eerdere evenementen en de wetenschappelijke inzichten. Hiermee zegt dit haalbaarheidsonderzoek niet alleen iets over óf het evenement haalbaar is, maar levert het ook input waarmee in de ontwerpfase aan de slag gegaan kan worden.



4. DRAAGVLAK

4.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Voldoende draagvlak voor de organisatie van een sportevenement is cruciaal omdat de lokale bevolking de gastheren en – vrouwen van het evenement zullen zijn en belastinggeld wordt besteed aan het evenement. Daarom wordt het draagvlak vaak gemeten onder de bevolking van de toekomstige organiserende regio. Los van het IOC, zijn deze draagvlakmetingen zelden een verplichting voor een bidorganisatie, hoewel het tonen van bewijs voor draagvlak onder de lokale bevolking voor de organisatie van het evenement de kans kan vergroten om het bid binnen te halen (Elling & Van Rens, 2012). Het IOC eist om de **inwoners** van de organiserende stad én het organiserende land te bevragen, maar heeft geen minimaal percentage van de inwoners bepaald dat positief tegenover het bid moet staan (al wordt aangenomen dat 70% een informeel minimum is bij het IOC). Biedende steden nemen over het algemeen een enquête af onder 2000 mensen in het geval van de Olympische Spelen. Hoewel dit een statistisch valide steekproef is, is het vaak geen goede weergave van de publieke betrokkenheid. Soms worden sportfederaties of Olympische comités ook gevraagd om onder hun achterban het draagvlak en de intentie het sportevenement te bezoeken te meten. Deze resultaten worden echter vaak gebruikt als input voor de evenementorganisator voor marketing en communicatie doeleinden.

Recent zijn er voldoende voorbeelden van steden die in eerste instantie interesse toonden in het organiseren van een sportevenement, maar vervolgens hun bid vroegtijdig introkken als gevolg van het ontbreken van draagvlak. Referenda in Hamburg, München, Krakow, Graubünden en Oslo (Bennet, 2014; Grimsby, 2015), toonden aan dat de lokale bidorganisaties er in faalden om de meerderheid van de bevolking achter een Olympisch bid te krijgen.

Er worden over het algemeen **drie redenen** door tegenstanders van een bid aangevoerd; het (buitensporige) gebruik van belastinggeld, bouw van onnodige faciliteiten en (de aanname dat) rechten houdende sportfederaties belachelijke eisen stellen aan de organiserende regio. Echter, onderzoek naar de rol van de lokale bevolking in het Olympische bid-proces, hun meningen over en ervaring met mega-evenementen is nog steeds zeldzaam (Hippke & Krieger, 2015).

Voordat er een bid wordt uitgebracht, ontstaat het eerste idee voor de organisatie van een sportevenement vaak in een dominante groep van bedrijven. Dit scenario doet geen recht aan reguliere **democratische processen**, want het heeft gevolgen voor de mate van betrokkenheid van de bewoners in het besluitvormingsproces (Misener & Mason, 2006). Deze evenementen worden vaak opgelegd aan de lokale bevolking, waardoor de lokale bevolking alleen nog kan reageren op vooropgezette plannen, in plaats van dat zij betrokken worden in de planvorming. Het bid dat Boston op de Olympische Spelen van 2024 wilde indienen is hier een voorbeeld van. Het wordt aangenomen dat het verkrijgen van draagvlak voor het organiseren van sportevenementen makkelijker is als de lokale bevolking en lokale organisaties worden betrokken in het bid-proces. We zien meer en meer dat om deze reden het lokale organisatie comité wordt ingericht als een **publiek-private samenwerking** waar de lokale overheid nauw samenwerkt met lokale bedrijven, sport en culturele organisatie om een bid samen te stellen en een rol te spelen in de organisatie van het evenement.

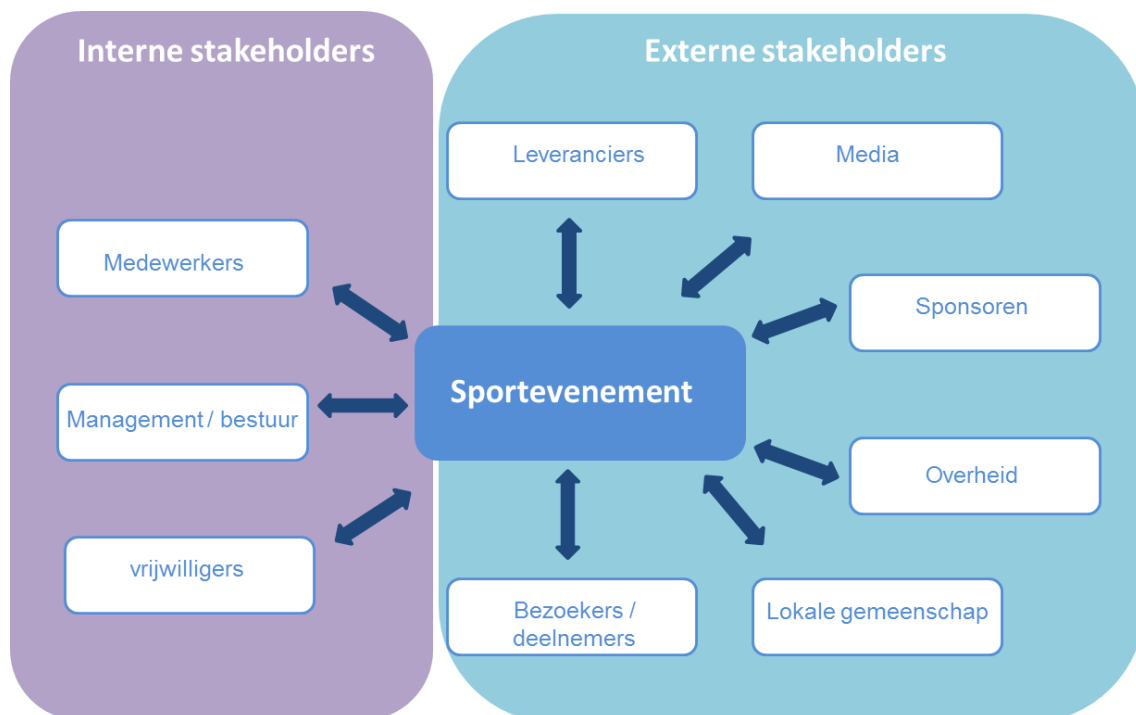
Er is nog weinig onderzoek gedaan naar het beïnvloeden van de **beeldvorming** van de lokale bevolking om hun steun te krijgen voor het uitbrengen van een bid. Wat uit recent onderzoek van Scheu (2016) naar de beeldvorming bij de inwoners van Hamburg blijkt is dat de perceptie van de lokale bevolking over de verwachte impact net zo belangrijk zijn als de werkelijke impact (Long,

Perdue & Allen, 1990; McGehee & Andereck, 2004 in Scheu, 2016). Scheu doet de volgende aanbevelingen om de beeldvorming van de lokale bevolking ten aanzien van de verwachte impact van een mega sportevenement te beïnvloeden:

- Tijdens de bidfase voor een mega sportevenement dienen media, en andere relevante stakeholders, te focussen op de positieve impact van het sportevenement in plaats van op het minimaliseren van de negatieve impact.
- De verbinding tussen de legacy van het sportevenement en de persoonlijke meerwaarde moet duidelijk zijn.
- Het begrijpen van de bedenkingen van de lokale bevolking kan lokale projectorganisatoren helpen om te gaan met deze bedenkingen.

4.2 STAKEHOLDER MANAGEMENT

Niet alleen stakeholders die bijdragen aan de financiering van het evenement zijn relevant. Draagvlak onder lokale bewoners is ook van invloed op sponsors en overheid. Een goede samenwerking met leveranciers is belangrijk voor een goed lopende logistiek. Media zijn belangrijk om het evenement onder de aandacht te brengen. Alle organisaties en groepen individuen die de loop van het evenement positief of negatief kunnen beïnvloeden zijn relevante stakeholders waar rekening mee gehouden moet worden (Bryson, 2004). Zie onderstaande figuur voor een overzicht van de stakeholders in de organisatie van een sportevenement.



Figuur XX: Stakeholders sportevenement

Vanuit een stakeholder prioritering is op te maken hoe er met de verschillende stakeholders omgegaan moet worden:

- *Informer*: op welke wijze communiceren met welke doelgroep.
- *Monitoren*: informeren, maar ook in gesprek gaan om te achterhalen wat de stakeholder wil (luisteren) en feedback geven op hoe hun input meegenomen is in de plannen.

- *Betrekken*: betrekken bij de organisatie en tevreden houden door de belangen van de stakeholder continu mee te wegen in beslissingen en hierover in gesprek te gaan.
- *Samenwerken*: gezamenlijk werken in de organisatie van (deel)projecten waardoor er optimale win-win situaties ontstaan.

De overtreffende strategie is **empowerment**. Door de lokale bewoners of lokale organisaties actief te betrekken bij het evenement en te ondersteunen om hun eigen plannen bij het evenement te realiseren, ontstaat er meer draagvlak voor het evenement (Schulenkorf & Edwards, 2010). Deze bottom-up aanpak is heel anders dan de projectmanagement aanpak die veel evenementenorganisatoren gewend zijn. De organisator initieert dat de stakeholders met ideeën komen en ondersteund in de uitvoering, waarbij het eigenaarschap bij de stakeholders terecht komt.

4.3 BETROKKEN ORGANISATIES

In de initiatieffase van het WK Wielrennen 2020 zijn al veel organisaties betrokken geweest. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de verschillende organisaties:



Overheden

De speerpunten in het beleid van de provincie Drenthe en Groningen komen redelijk overeen met elkaar. **Gezondheid** en **Heathy Ageing** zijn belangrijke thema's in deze provincies en dit willen zij ook graag uitdragen tijdens een sportevenement als het WK Wielrennen. De provincie Drenthe wil bovendien dé fietsprovincie worden van Nederland. Op 12 oktober 2016 heeft de provincie Drenthe het UCI Bike Region Label ontvangen. Dit label heeft als doel om regio's te accrediteren die als inspirerend voorbeeld dienen voor de wereld hoe fietsen kan helpen in het creëren van een betere,

veilige en meer actieve samenleving². Dit is een goede koppeling met het WK Wielrennen. De provincie Groningen heeft echter een ander invalshoek, aangezien het **talentontwikkeling** belangrijk vindt. Dit kan wederom weer een goede koppeling zijn met het WK Wielrennen, omdat er ook voor junioren en beloften wedstrijden gereden worden. **Duurzaamheid, sociale cohesie** en **breedtesport** werden ook benoemd, maar werden minder belangrijk geacht.

Voor gemeenten in Drenthe en Groningen gelden ongeveer dezelfde doelstellingen als de provincies. **Gezondheid** en **Healthy Ageing** werden vaak genoemd tijdens de gesprekken. De komende jaren zal dit ook als belangrijk agendapunt blijven staan voor de gemeenten. Talentontwikkeling is niet alleen belangrijk bij de provincie Groningen, maar ook bij de gemeente Groningen als 'City of talent'. **Citymarketing** wordt door de gemeente Emmen en gemeente Assen als belangrijke factor gezien.

De marketingorganisatie van Drenthe en Groningen zijn bevraagd over hun doelstelling voor een groot sportevenement. Marketing Drenthe en Marketing Groningen hebben dezelfde doelstelling, namelijk het promoten en constant verbeteren van het imago van stad en regio. Marketing Drenthe heeft de 4G's wat staat voor **gezondheid, geluk, geborgenheid** en **gastvrijheid**. Het laatste aspect is daarbij het belangrijkste met daarbij de ruimte om te leven. Marketing Groningen richt zeer meer op waar de provincie voor wil staan, namelijk **kennis over energie** en **talentontwikkeling**. De doelstellingen komen grotendeels overeen met die van de provincies.

Bedrijfsleven

Informeel is er met tientallen bedrijven gesproken in 2016 om zich als partner te verbinden aan de ambitie het WK Wielrennen naar Groningen en Drenthe te halen. Er is bijvoorbeeld gesproken met: TVM, Groningen Seaports, MKB Noord, Pathé en Economic Board Groningen. Alle organisaties zijn het erover eens; het WK wielrennen moet een keer in Noord-Nederland georganiseerd worden.

Tot op heden zijn er nog geen harde (financiële) toezeggingen gedaan door bedrijven aan de stichting. Veel bedrijven geven aan dat zij willen afwachten in welke mate de overheden het bid steunen. Mochten de overheden hun steun toezeggen dan zal een eerste stap zijn om een bedrijvenplatform op te richten en intentieverklaringen te laten ondertekenen.

De organisatie van het WK Wielrennen 2020 heeft in principe twee opties: zij kan besluiten om zelf sponsoren te binden aan het WK Wielrennen 2020 of zij kan besluiten een samenwerking aan te gaan met een sportbureau zoals bijvoorbeeld House of Sports of Shivers. Bij vergelijkbare evenementen blijkt dat het zelf zoeken naar sponsoren door een projectorganisatie een lastige opgave is, dit levert niet veel sponsorinkomen op. Alleen bij Le Grand Départ lukte het wel om genoeg sponsorinkomsten te genereren. Het verschil is dat het idee, van een evenement organiseren, hier vanuit het bedrijfsleven is ontstaan. Mocht de organisatie van het WK Wielrennen wel voor deze methode kiezen, dan dient het de grote bedrijven over te halen om er voor te zorgen dat kleinere bedrijven zich binden aan het evenement (Griffioen, 2016).

Het jaar 2020 lijkt voor de organisatie van het WK wielrennen geen ideaal jaar te zijn om het evenement te organiseren. In 2020 vinden de Olympische Spelen in Tokyo plaats waardoor de aandacht van het publiek en sponsoren niet alleen op het WK in Drenthe en Groningen gericht zal zijn. Grote sponsoren kunnen hun sponsorbudgetten activeren rond de Olympische Spelen. Dat kan nadelig zijn voor de organisatie van het WK Wielrennen in 2020. Het kan ook een voordeel zijn omdat bij het afhaken van grote sponsoren, kleine(re) sponsoren de kans geboden wordt om dichtbij huis (niet in Japan) hun sponsoring te kunnen activeren. Ditzelfde geldt voor de organisatie van een WJ

² <http://www.uci.ch/pressreleases/three-cities-and-regions-awarded-uci-bike-city-label/>

Wielrennen in 2022, wanneer er een WK Voetbal zal plaatsvinden. Voor optimaal draagvlak onder het bedrijfsleven kan er dus beter gestreefd worden naar het organiseren van een WK Wielrennen in 2021 of 2023.

KNWU en UCI

De voorwaarde van de KNWU voor de organisatie van het WK Wielrennen is dat er voldoende draagvlak moet zijn voor het evenement, de financiën moeten goed geregeld worden en elke stakeholder moet profiteren van het WK Wielrennen. De KNWU dient uiteindelijk het bid voor het WK wielrennen 2020 voor te dragen, dus zij zijn een zeer belangrijke stakeholder voor de stichting.

De internationale wielerbond UCI heeft wat betreft de organisatie van het WK meer specifieke eisen. De organisatie moet een afdracht betalen afhankelijk van enkele factoren. Bij het WK Wielrennen in Valkenburg was dit 4,5 miljoen euro, dit is inclusief de kosten voor de TV-productie. Daar staat 10% van de marketing rechten tegenover³.

Draagvlak vanuit de UCI voor de organisatie van het WK Wielrennen is cruciaal. Belangrijk voor toekenning van het bid is het jaar waarin het WK Wielrennen georganiseerd gaat worden, 2020 lijkt niet de beste keuze te zijn. In 2017 (Bergen), 2018 (Innsbruck) en 2019 (Yorkshire) vinden de wereldkampioenschappen in Europa plaats. Het is bekend dat de UCI de WK graag verspreid over de wereld laats plaatsvinden, dus in 2020 is de kans vrij groot dat zij in 2020 kiezen voor een niet-Europees land om de WK te laten plaatsvinden.

Maatschappelijk middenveld

De Fietzersbond en NTFU zijn voornamelijk actief op het gebied van breedtesport. Ze willen dat meer mensen gaan fietsen en dat het imago van het fietsen verbeterd. Verder staan ze voor betere fietsvoorzieningen, infrastructuur, verbeterde veiligheid en dat fietsers een positief gedrag ontwikkelen ten opzichte van de medeweggebruikers. **Gezondheid** en **Healthy Ageing** komen bij deze twee partijen ook naar voren als belangrijke pijlers. De Fietzersbond en de NTFU zien de mogelijkheden om te ondersteunen bij de side-events van het WK Wielrennen, zoals de toertocht door de provincies. Zij kunnen voorlichtingen geven over veiligheid op de fiets, sociaal gedrag op de fiets en kunnen de leden aanschrijven om een bijdrage te leveren aan de organisatie. Deze leden kunnen vertellen over hun ervaringen over de fietswegen om op die manier de fietsinfrastructuur te verbeteren.

De recreatie- en ondernemingsorganisaties zijn erg enthousiast om aan de slag te gaan met de maatschappelijke kant van wielrennen. De RECRON, VNO-NCW en Recreatieschap Drenthe richten zich op het verbeteren van de regio om te zorgen voor een goed ondernemingsklimaat. **Duurzaamheid** is voor hen één van de thema's die hoog op de agenda staat, aangezien het Noorden hier bekend om staat.

Inwoners

Tot op heden is er nog geen draagvlakonderzoek onder de bevolking in Drenthe en Groningen gehouden om te polsen hoe groot het draagvlak voor de organisatie van het WK Wielrennen in 2020 is. Zoals te lezen in paragraaf 4.1 is het aan te raden dergelijk onderzoek wel uit te voeren voordat het officiële bid wordt uitgebracht zodat bij de internationale sportfederatie kan worden aangetoond dat een meerderheid van de lokale bevolking achter het sportevenementen staat.

³ UCI Road World Championships information for organisers.

Voorafgaand aan La Vuelta in Drenthe in 2009 werd draagvlakmeting uitgevoerd onder de inwoners van Drenthe (12 jaar en ouder) (Lange & Plat-Lieben 2008), vooral omdat er binnen de provinciale politiek onrust was ontstaan omtrent de beslissing om La Vuelta te steunen. Uit dit onderzoek bleek dat slechts zeven procent van de Drenten negatief tegenover de Vuelta stond. Daarbij werd aangegeven dat 49 procent van de Drenten geloofden dat de Vuelta ook aan zou zetten tot meer participatie in de breedtesport. Dit bleek een belangrijk aspect, want 45 procent van de Drenten gaf aan dat de provincie breedtesport zou moeten subsidiëren, tegenover slechts zestien procent die vond dat de provincie zich zou moeten richten op topsport. 32 procent vond een investering in beide op zijn plaats. Meer recent vond er in Gelderland rondom de Giro d'Italia ook een draagvlakonderzoek plaats. Ook hier werd duidelijk dat met name kort voor en vlak na het evenement het draagvlak onder inwoners hoog was (De Boer et al., 2016). Hoe verder voor het evenement, hoe lager het draagvlak. Dit heeft te maken met de bekendheid van het evenement die in de tijd moet groeien.

In welke mate de breedtesport van het WK Wielrennen zou moeten profiteren en hoe Drenten en Groningers tegenover investeringen in breedtesport en/of topsport staan dient ook opgenomen te worden in het draagvlakonderzoek van het WK Wielrennen. De timing hiervan is lastig te bepalen, ver voor het evenement zal het draagvlak nog wat lager zijn, maar een draagvlakonderzoek dient wel plaats te vinden voordat de beslissing om mee te dingen in een bid gemaakt is.

5. ORGANISATIE

In de oriëntatie fase zijn diverse gesprekken gevoerd met een aantal partijen inzake de invulling van het vraagstuk rondom de organisatiestructuur van het evenement, het verkrijgen van inkomsten uit de private markt en de inrichting van de organisatie hieromtrent.

De stichting houdt in de voorbereiding rekening met 2 fases. Namelijk de periode tot het (pré)bid en de periode daarna, de organisatiefase.

Er zijn 3 scenario's voor de organisatiestructuur voor de organisatiefase :

1. Het bestuur richt zelf bekwaame werkgroepen op die samenwerken met deze specialistische partijen
2. Het bestuur betreft een bureau binnen de kern van de organisatie die daadwerkelijk onderdeel is van het team en ook als zodanig kan handelen en wordt behandeld.
3. Het bestuur draagt het volledige event over aan een bureau die ook als zodanig risicodragend voor het hele (nader te kaderen) evenement (WK).

5.1 AFWEGINGEN GESCHIKTE ORGANISATIESTRUCTUUR

Bij het bepalen van de ideale organisatiestructuur dient rekening gehouden te worden met de volgende onderwerpen:

Bewustzijn van afstand tussen uitvoerende projectorganisatie en verantwoordelijke overheden

In de organisatie van sportevenementen is het niet ongebruikelijk dat een uitvoerend projectbureau een budget krijgt van een opdrachtgever waarmee het project gerealiseerd dient te worden, zonder dat daarbij sprake is van een ambtelijk verantwoordingsproces. Voor de organisatie van Le Grand Départ is het bijvoorbeeld ook goed geweest om de projectorganisatie op enige afstand van de ambtelijke opdrachtgever te plaatsen, zodat er een duidelijke opdrachtgever – opdrachtnemer relatie ontstond tussen de projectorganisatie (opdrachtnemer) en de gemeente Utrecht (opdrachtgever). Ook is het voor de projectorganisatie van belang geweest om de band met de gemeente Utrecht zo kort mogelijk te houden. Het karakter van Le Grand Départ, een internationaal publieksevenement in de openbare ruimte, zorgde ervoor dat de betrokkenheid van de gemeente Utrecht bij de uitvoering van essentieel belang was. Nauwe contacten tussen de projectorganisatie en ambtenaren van de afdelingen Ruimtelijke Ordening en Vergunningen waren van groot belang voor een voorspoedige organisatie van het evenement (Van Bottenburg et al., 2015).

Bij de organisatie van sportevenementen in de openbare ruimte is het zaak telkens af te wegen tot op welke hoogte overheden (en haar medewerkers) betrokken willen en kunnen zijn in de uitvoering van het evenement. In specifieke gevallen, zoals het WK Wielrennen, kan het van meerwaarde zijn om de uitvoering niet te sterk te verzelfstandigen. In evenementen met minder media-impact en veiligheidsrisico's kan dit juist wel te verkiezen zijn.

In de organisatie van toekomstige evenementen kan het helpen om vertegenwoordigers van relevante lokale organisaties op te nemen in de projectorganisatie. In de personele invulling van de projectorganisatie Le Tour Utrecht werd veelvuldig gebruikt gemaakt van werknemers die in dienst waren van funders of stakeholders. De inzet van deze mensen is met wisselend succes ervaren. Stakeholders met een groot belang en een hoge mate van invloed op de projectresultaten kunnen het beste betrokken worden in de organisatie van een evenement (Eden & Ackermann, 2013). Daardoor krijgt de organisatie van het project meer het karakter van een proces en kan de

besluitvorming over de uitvoering worden gedepolitiseerd (De Bruijn et al., 2002). Lokale organisaties maken voor zichzelf de inschatting in welke mate het evenement (als project) aan kan sluiten op hun eigen organisatiedoelstellingen. Daarmee reikt de toegevoegde waarde van een project verder dan de einddatum van dat project. Ook biedt het opnemen van lokale organisaties in de projectorganisatie kansen om beter te communiceren tussen de projectorganisatie en haar stakeholders. Door de directe lijnen tussen de projectorganisatie en de belangrijkste stakeholders ontstaat er een organisatie die meer naar buiten is gericht.

Maak sterk onderscheid tussen besturen en uitvoeren

Dat overheden een financiële bijdrage leveren aan de organisatie van sportevenementen hoeft niet te betekenen dat zij ook verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Het is aan te bevelen dat betrokkenen partijen – overheden, sportkoepel en –bonden, lokale (sport)organisaties en private ondernemingen – expliciet naar elkaar uitspreken wat de algemene én specifieke organisatiedoelstellingen zijn en welke rollen betrokken organisaties daarin spelen. Daarbij is het raadzaam om in elk geval te zorgen voor een duidelijk onderscheid tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid en uitvoerende taken. Het is aan te bevelen in de projectorganisatie een algemeen bestuur op afstand in te stellen met daarnaast een dagelijks bestuur (bestaande uit voor de uitvoering cruciale partners) dat directer bij de uitvoering betrokken is. Het betrekken van commerciële organisaties, naast overheden, in de aanloopfase en de uiteindelijke projectstructuur is een pré, vanwege aanvullende expertise.

Een andere mogelijkheid is dat overheden optreden als opdrachtgever van een op zichzelf staande stichting of onderneming zonder dat deze bestuurlijke banden heeft met de opdrachtgever(s). Deze opdrachtnemer aanvaardt de opdracht (het organiseren van het evenement, inclusief maatschappelijke opbrengsten) tegen een vooraf vastgestelde prijs. Het financiële risico dient daarbij gedragen te worden door óf de externe projectorganisatie óf te worden verspreid over meerdere opdrachtgevers, bijvoorbeeld de landelijke, provinciale en lokale overheid.

Acteer lokaal

De maatschappelijke nalatenschap is veelal op lokaal niveau te realiseren. Het betrekken van lokale (sport)organisaties als partner zorgt ervoor dat deze organisaties meer betrokken zijn bij de evenementorganisatie en ook beter ingezet kunnen worden in het realiseren van structurele maatschappelijke nalatenschap. Lokale organisaties zijn meer dan alleen suppliers in de uitvoering van het evenement, zij beschikken ook over reeds bestaande lokale netwerken. Met name organisaties die al een voorname rol spelen in de lokale context zijn belangrijke partners. De kans op een structurele nalatenschap wordt groter naarmate het evenement aanhaakt op reeds bestaande maatschappelijke initiatieven en die van een impuls kan voorzien.

Om de lokale organisaties in een vroegtijdig stadium aan te laten haken is het van belang om voor hen de meerwaarde van medewerking aan het evenement inzichtelijk te maken. Maak competente lokale organisaties belangrijk en laat hen ook meebeslissen in de richting van de te realiseren maatschappelijke doelen. Daarmee wordt een gedeelde verantwoordelijkheid en een gedeeld eigenaarschap over de maatschappelijke doelen gecreëerd.

Uit onderzoek naar maatschappelijk actieve amateurvoetbalverenigingen⁴ blijkt dat maatschappelijk competente voetbalverenigingen gekenmerkt worden doordat zij de organisatie van de kernactiviteit (sport) op orde hebben. Daarnaast hebben deze verenigingen een proactief bestuur en een goed georganiseerde structuur rond de maatschappelijke activiteiten. Deze kenmerken bieden handvaten voor het selecteren van sportverenigingen die betrokken kunnen worden in het creëren van maatschappelijke nalatenschap als gevolg van (inter)nationale sportevenementen.

Optimaliseer wisselwerking evenement en side-event programma

Het is belangrijk dat het hoofdevenement en het side-event programma optimaal op elkaar aansluiten. De doelstellingen van beide evenementen dienen elkaar aan te vullen en het bestuur van de evenementorganisatie dient in eerste instantie voor een goede balans te zorgen in de focus op beide projecten. Tevens is het van belang dat ook in de naamgeving en externe communicatie de koppeling tussen het side-event programma en het hoofdevenement duidelijk is.

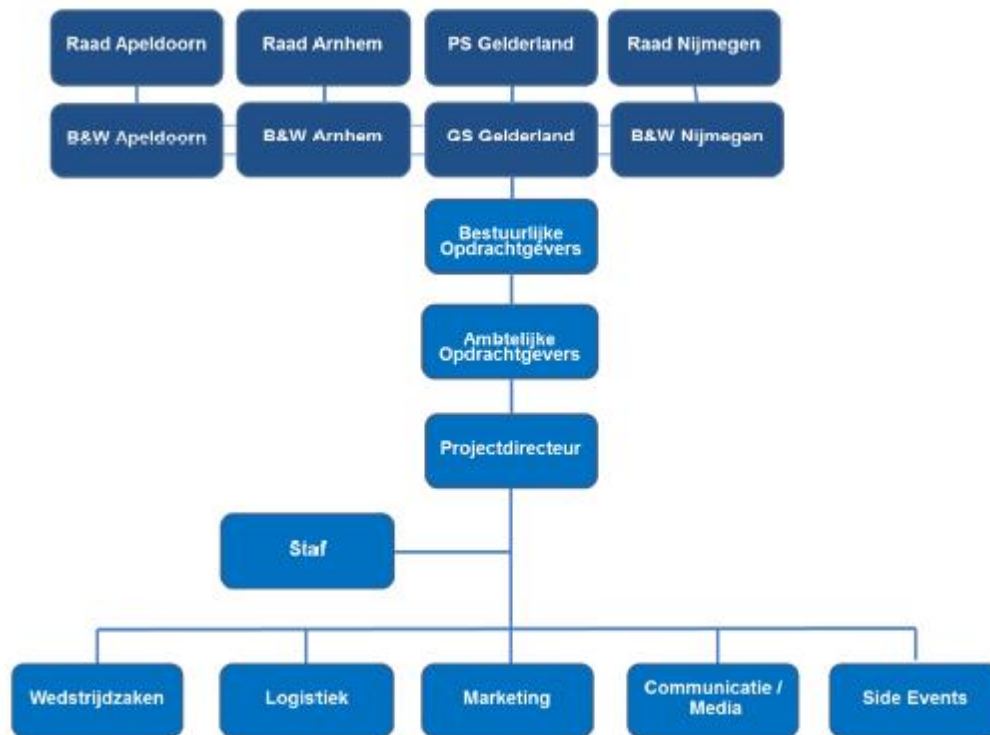
5.2 VOOR- EN NADELEN VAN DE DRIE ORGANISATIESTRUCTUREN

1. *Het bestuur richt zelf bekwame werkgroepen op die samenwerken met deze specialistische partijen*
2. *Het bestuur betreft een bureau binnen de kern van de organisatie die daadwerkelijk onderdeel is van het team en ook als zodanig kan handelen en wordt behandeld.*
3. *Het bestuur draagt het volledige event over aan een bureau die ook als zodanig risicodragend voor het hele (nader te kaderen) (WK)evenement.*

Voor- en nadelen van het zelf organiseren van een internationaal sportevenement in de openbare ruimte (scenario 1)

Dit scenario is vergelijkbaar met de organisatiestructuur waarvoor gekozen is in de organisatie van de Grande Partenza Giro D'Italia 2016 in Gelderland. Voor de bestuurlijke aansturing binnen de projectorganisatie was het Bestuurlijk Opdrachtgevers Overleg (BOO) verantwoordelijk, bestaande uit de gedeputeerde sport en de coördinerende wethouders voor de Giro van de drie steden. De projectorganisatie stond onder leiding van de projectdirecteur Giro Gelderland 2016. De verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en uitvoering van de Giro Gelderland was aan haar opgedragen. Zij werkte nauw samen met door de vier overheden voorgedragen projectleiders. Haar ambtelijke opdrachtgever is het Ambtelijk Opdrachtgevers Overleg (AOO) dat bestond uit de ambtelijke opdrachtgevers van de vier overheden.

⁴ De maatschappelijke betrokkenheid van het Nederlandse amateurvoetbal. Cijfers en karakteristieken. (Van Eekeren en Dijk, 2013)



Afbeelding 1. Organigram van de projectorganisatie Giro Gelderland 2016.

In de gekozen organisatiestructuur van deze projectorganisatie hadden de overheden middels een Bestuurlijk Opdrachtgevers Overleg (BOO), een Ambtelijk Opdrachtgevers Overleg (AOO) en een duidelijk omschreven mandaat aan de projectdirecteur, de bestuurlijke verantwoordelijkheid en middels het AOO ook de mogelijkheid om inhoudelijk invloed uit te kunnen oefenen op keuzes in het organisatieproces. Tevens is een voordeel van deze organisatiestructuur dat overheden de kans krijgen een betere onderlinge samenwerking te bewerkstelligen. Daarnaast biedt het zelf organiseren van een sportevenement door overheden de eigen ambtenaren een kans om kennis over het organiseren van grote evenementen te vergroten. Daarnaast biedt deze organisatiestructuur de mogelijkheid een directe relatie te kunnen leggen tussen het gemeentelijke/provinciale beleid en de inhoud van het side-event programma van het sportevenement (De Boer et al., 2016).

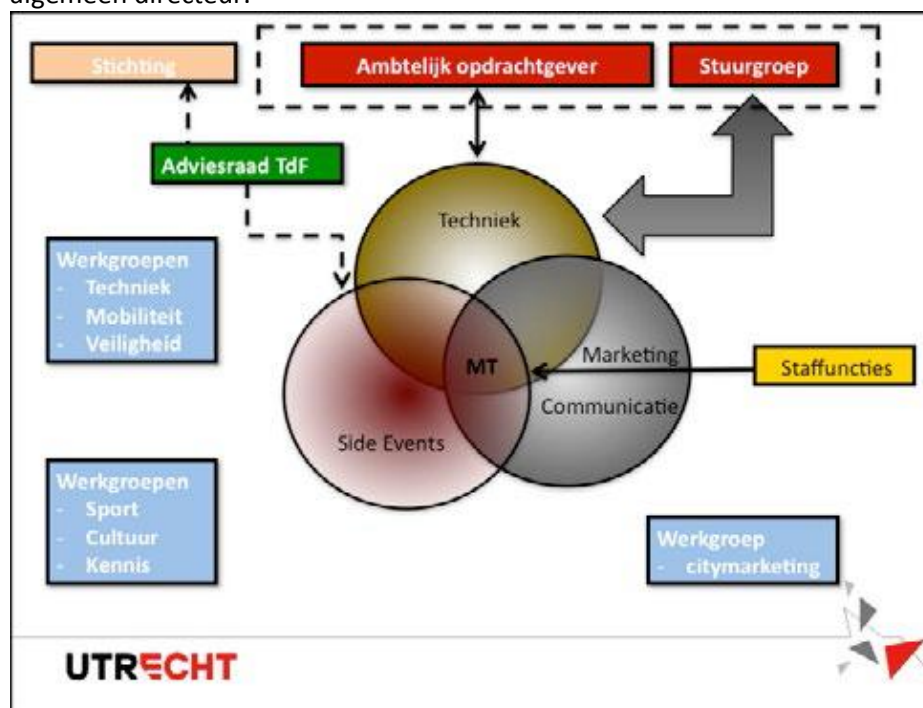
In de organisatie van Giro Gelderland was het nadelig dat het mandaat aan de projectdirecteur niet altijd werd gevolgd. Dit leidde tot een spanningsveld tussen de toenemende organisatorische druk op de projectorganisatie en de vraag vanuit het AOO en BOO om verantwoording van de uitvoering van het project. Tevens was het door de inrichting van de projectorganisatie met een centraal opererende projectorganisatie mogelijk om de projectgroepen op centraal niveau op elkaar af te stemmen. In de lokale uitvoering van het project was het echter lastig voor betrokkenen om de balans te vinden tussen de bovengemeentelijke insteek van het evenement en de lokale (gemeentelijke) uitvoering van het evenement. In de fase voorafgaand aan deze volledige bezetting van de centrale projectorganisatie leidde dit tot suboptimale communicatie met externe partners en vertraging in de samenwerking met externe partners.

Ten slotte is het voor de uitvoering van Giro Gelderland nadelig geweest dat de (commerciële) dynamiek van een sportevenement enigszins tegenstrijdig is aan de publieke taak van een overheid om burgerinitiatieven te faciliteren en (financiële) risico's te mijden. Overheden beschikken over onvoldoende ervaring in het binden van sponsors en het aanbieden van hospitality. Tevens zijn

besluitvormingsprocessen bij overheden vaak niet geschikt voor het maken van ad hoc beslissingen die wel nodig zijn in het organiseren van een internationaal sportevenement.

Voor- en nadelen van het onderbrengen van een projectorganisatie in een stichting op geringe afstand van overheden (scenario 2)

Dit scenario is vergelijkbaar met de organisatiestructuur waarvoor gekozen is in de organisatie van de Le Grand Départ Utrecht 2015. Vanuit het College van B&W waren de burgemeester en de wethouder Sport bestuurlijk opdrachtgever van het sportevenement. De ambtelijke opdrachtgever voor het project was de gemeentesecretaris en de gedelegeerde opdrachtgever was het afdelingshoofd Maatschappelijke Ontwikkeling. De projectdirecteur legde verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever. Het project zat daarmee niet in de lijn, maar viel rechtstreeks onder de algemeen directeur.



In de organisatie van Le Grand Départ is er gewerkt met een model waarin het project in essentie door de gemeente is uitgevoerd. Een separate stichting is opgericht om specifieke zaken op afstand van de gemeente te zetten. Door gebruikmaking van de stichting kon bijvoorbeeld de projectbegroting en het betalingsverkeer van Le Tour Utrecht worden gescheiden van de controlerende en opdrachtgevende rol van de gemeente. Ook had het gebruik van een stichting financiële, fiscale en juridische voordelen bij de aanbesteding van diensten, het aanvragen van subsidies, het in rekening brengen van btw, en het aangaan van contracten met marktpartijen. Tegelijkertijd kon de gemeente door het gekozen organisatorische model tegemoet komen aan de eis van de ASO dat zij alleen afspraken maakt met de gemeente (burgemeester) over de organisatie van Le Grand Départ. De gemeente (burgemeester) bleef het gezicht van de Tourstart te Utrecht in de contacten met de ASO. Het stichtingsbestuur bleef bewust op afstand en richtte zich niet-profilerend op de organisatie en het financieel beheer van het evenement.

Een nadeel van deze opzet is geweest dat de projectorganisatie met een strakke projectbegroting heeft gewerkt die niet voorzag in de opvang van onvoorziene kosten. Een post voor dergelijke onvoorziene kosten was onmogelijk binnen de subsidieregeling van het ministerie van VWS. Door de strikte scheiding tussen de begroting van de projectorganisatie en de controlerende en opdrachtgevende rol van de gemeente kon bovendien geen beroep worden gedaan op aanvullende

gemeentelijke voorzieningen. Als gevolg hiervan is grote druk komen te staan op het projectbudget. Dit heeft er onder meer toe geleid dat de organisatie moest werken met relatief veel vrijwilligers en een beperkt aantal professionals. Dit maakte de projectorganisatie kwetsbaar op kritieke posities. Hoewel achteraf kan worden geconstateerd dat dit niet tot problemen heeft geleid, is hiermee wel een (aanvaardbaar) risico gelopen (Bottenburg et al, 2015).

Het is aan te bevelen in de organisatie van toekomstige internationale topevenementen een budget vrij te houden om ervaren professionals aan te kunnen trekken indien de situatie daar om vraagt. Dit budget kan bijvoorbeeld onder de verantwoordelijkheid van de ambtelijk opdrachtgever worden geplaatst. Op het moment dat er te grote risico's dreigen in de organisatie van het evenement, en daarmee ook politiek gezichtsverlies geleden kan worden, is het mogelijk om de professionele slagkracht op te hogen en de risico's af te wenden.

Een alternatieve oplossing voor dit probleem is dat het ministerie van VWS hiervoor een calamiteitenbudget apart zet dat in specifieke situaties kan worden aangewend ten behoeve van evenementen die zijn toegelaten tot de topsportevenementenkalender. Dit is echter nog tegenstrijdig aan het huidige uitgangspunt van VWS om geen post 'kosten onvoorzien' op te nemen in de projectbegroting van sportevenementen.

Voor- en nadelen van het onderbrengen van de organisatie van het WK2020 bij een externe projectorganisatie (scenario 3)

Deze organisatiestructuur komt overeen met de organisatie van WK Beachvolleybal 2015. TIG Sports organiseerde dit evenement als mede-eigenaar van het evenement in samenwerking met de Nederlandse volleybalbond (Nevobo). Dat TIG Sports het evenement organiseerde had het voordeel dat TIG Sports de risicodragende partij was en zich hierdoor verantwoordelijk voelde voor een succesvolle organisatie van het evenement. Daarnaast garandeerde TIG Sports de Nevobo inkomsten die zij minimaal uit de markt zouden halen. Wanneer dit TIG Sports niet gelukt was, betaalden zij het verschil (Griffioen, 2016). Een ander voordeel van de organisatie door TIG Sports was dat zij al een relatie hadden met bedrijven die geïnteresseerd waren in het sponsoren van een volleybal evenement. Transavia, de hoofdsponsor van het WK Beachvolleybal 2015, was bijvoorbeeld al een klant van TIG Sports waardoor TIG Sports het evenement wilde gaan organiseren. In de jaren voor het WK Beachvolleybal was Transavia de sponsor van andere volleybaltoernooien, waardoor Transavia meerdere jaren werd geassocieerd met het volleybal.

Een nadeel van het laten organiseren van het WK Wielrennen door een externe projectorganisatie is dat de link met het maatschappelijke programma minder direct wordt. Indien een bedrijf als TIG Sports het WK wielrennen 2020 zou organiseren, dragen zij waarschijnlijk niet de verantwoordelijkheid voor de organisatie van het maatschappelijke programma. Deze verantwoordelijkheid zou bij de betrokken overheden en/of betrokken maatschappelijke organisaties komen te liggen. De koppeling tussen de doelstellingen van het sportevenement en de doelstellingen van het maatschappelijke programma is daarmee lastiger te maken.

Dit spanningsveld kwam ook terug bij de koppeling van de Achmea High Five Challenge (side-event programma) aan het EYOF Utrecht 2013. De wisselwerking tussen het hoofd- en side-event was daar niet optimaal. Dit kwam onder meer voort uit de gescheiden organisatiestructuren en de verschillen in communicatiekracht tussen de Achmea High Five Challenge en EYOF Utrecht 2013. Achmea had een zeer professionele communicatie-afdeling, maar de projectorganisatie van het EYOF beschikte hier niet over. In de communicatie-uitingen van de Achmea High Five Challenge werd de link niet altijd gelegd met het EYOF. Daarnaast bestond in de naamgeving van de Achmea High Five Challenge

geen link met het EYOF Utrecht 2013. Hierdoor zijn kansen blijven liggen in het realiseren van de doelstellingen van de High Five Challenge. Daarnaast was het na afloop van het evenement en het side-event programma de vraag wie er verantwoordelijk was voor de legacy van het side-event programma. Achmea was toen geen partner meer van het evenement en er was niet geëxpliciteerd dat de gemeente Utrecht de verantwoordelijkheid zou nemen in het creëren van de legacy.

5.3 KIES VOOR PROCESSTURING IN PLAATS VAN PROJECTMANAGEMENT

Los van de gekozen organisatiestructuur is het van belang om de organisatie van een sportevenement met een maatschappelijk side-event programma meer te benaderen als een proces dan als een project (Slender & Dijk in Vos, 2016). Waar een sportevenement een duidelijk begin en eind kent (openings- en sluitingsceremonie in sommige gevallen) is het van belang om een side-event programma te laten aansluiten op bestaand beleid en doelstellingen van reeds actieve organisaties in het maatschappelijke veld. In een projectbenadering geldt de aanname dat problemen en oplossingen (binnen bepaalde grenzen) redelijk stabiel zijn. Het organiseren van een sportevenement met maatschappelijke waarde is echter geen stabiele (statische) bijdrage maar een dynamische activiteit. Wanneer een activiteit niet statisch is, maar dynamisch, is een projectbenadering niet mogelijk en is een procesbenadering dus gewenst. Deze dynamiek kan zowel interne als externe oorzaken hebben.

Er is sprake van een *externe dynamiek* wanneer een activiteit begint als een project, maar zich ontwikkelt tot een proces omdat externe partijen, die hun eigen probleemdefinities en oplossingen inbrengen, zich bemoeien met het project. Bij een *interne dynamiek* begint een activiteit als een project, maar ontwikkelt zich tot een proces omdat de project-eigenaar tijdens het proces leert dat het probleem veel omvattender of complexer is dan hij had gedacht. Wat begint als een eenvoudig project, eindigt in een complex proces waarbij veel partijen zijn betrokken (De Bruijn, Ten Heuvelhof & In 't Veld, 2006).

We onderscheiden een zestal argumenten die pleiten voor een procesmatige aanpak in het organiseren van maatschappelijke legacy:

- *Draagvlak*: Bij besluitvorming zijn veel partijen betrokken, die vaak over blokkademacht beschikken: ze kunnen de besluitvorming soms voor lange tijd doen stagneren. Willen deze partijen hun steun verlenen, dan moeten zij bij het proces van probleemformulering en – oplossing betrokken worden.
- *Reductie van inhoudelijke onzekerheid*: Bij ongestructureerde problemen is het belangrijk om alle relevante informatie beschikbaar te hebben. Vaak geldt dat de betrokken organisaties andere informatie hebben en dat deze informatie noodzakelijk is om een probleem zo goed mogelijk op te lossen. Het samenvoegen van verschillende informatie kan de kwaliteit van de te gebruiken informatie verbeteren. Wil alle informatie beschikbaar komen dan dienen de relevante organisaties betrokken te worden.
- *Verrijking van probleemdefinities en –oplossingen*: Verschillende organisaties hebben vaak geheel verschillende (normatieve) opvattingen over problemen en oplossingen. Het samenbrengen van deze opvattingen kan verrijkend werken. Ook hiervoor is het van belang om de relevante organisaties bij het proces te betrekken.
- *Incorporatie van dynamiek*: Het betrekken van verschillende organisaties leidt automatisch tot een dynamische samenwerking. Daarbij is het de kunst om te voorkomen dat deze dynamiek zich buiten het proces van probleemoplossing afspeelt maar zich richt op het samenwerken en het oplossen van problemen.
- *Transparantie van de besluitvorming*: Besluitvormingsprocessen zijn vaak buitengewoon onoverzichtelijk: veel organisaties, veel procedures, veel onderwerpen. Een procesontwerp

levert een zekere transparantie op. De betrokken organisaties kunnen op ieder moment nagaan waar zij zich ergens in het besluitvormingsproces bevinden, wat de aard van een besluit is, enzovoort.

- *Depolitiseren van de besluitvorming:* Sommige processen leveren weerstand op. Wanneer bij de aanvang van een proces te sterk inhoudelijk wordt gestuurd, kunnen weerstanden sterk worden gestimuleerd. Een procesbenadering van verandering kan deze weerstand doen verminderen. Er wordt immers niet aangegeven wat de inhoud van de verandering zal zijn, maar alleen wat het proces naar een mogelijke verandering zal zijn.

5.4 BEST PASSENDE ORGANISATIESTRUCTUUR VOOR DE ORGANISATIE VAN HET WK WIELRENNEN

In de initiatieffase voor het uitbrengen van het bid voor het WK Wielrennen zijn inmiddels vele organisaties betrokken. Twee provincies en vijf gemeenten maken zich sterk voor de komst van het WK. Tot op heden is de structuur van de stichting nog toereikend, maar naarmate de belangen toenemen, de rol van de overheden verandert en de rol van private stakeholders toeneemt is het goed om te kiezen voor een andere organisatiestructuur.

Op basis van de hiervoor geschetste organisatiestructuren zou de projectorganisaties het beste in een stichting op geringe afstand van de overheden geplaatst kunnen worden. Een publieke private samenwerking tussen vijf overheden en diverse private en publieke organisaties is zeer lastig te managen vanuit één overheid (organisatiestructuur 1). Tevens is het niet aan te raden om te kiezen voor het laten organiseren van het WK Wielrennen door een extern projectbureau en het side-event programma door de betrokken overheden (organisatiestructuur 3). De omvang van het WK Wielrennen is te groot om vanuit een externe projectorganisatie goed aan te laten sluiten op de eigen beleidsdoelstellingen van de betrokken overheden.

Bij organisatiestructuur 2 kunnen de belangen van de verschillende publieke en private stakeholders goed vertegenwoordigd worden in een centraal opererende projectorganisatie. Voor de bestuurlijke borging van het evenement in de vijf overheden kunnen de verantwoordelijke gedeputeerden van de provincies en wethouders van de drie gemeenten plaatsnemen in het bestuur van deze stichting, aangevuld met vertegenwoordigers van andere publieke organisaties en private organisaties. Voor de lokale maatschappelijk activatie van het sportevenement kunnen bijvoorbeeld ambtenaren uit de overheden gedetacheerd worden in de projectorganisatie.

Voor deze projectorganisatie vallen dezelfde uitdagingen te verwachten als in organisatiestructuur 1 en 2. Organisatiestructuur 1 kenmerkte zich door een samenwerking tussen verschillende overheden met een centraal projectbureau en lokale verantwoordelijken voor de uitvoering. De uitdagingen die dit met zich meebrengt zullen ook te verwachten zijn bij een projectorganisatie die meer op afstand van de overheden geplaatst is. Het blijft namelijk een samenwerking tussen meerdere overheden, met een contrast tussen de centrale aansturing en de lokale uitvoering.

Organisatiestructuur 2 kenmerkt zich door het op afstand kunnen plaatsen van het betalingsverkeer van de betrokken overheid. Daarnaast hebben overheden nog steeds de mogelijkheid om zich te profileren als het gezicht van het WK Wielrennen. Knelpunt in deze organisatiestructuur (maar ook in organisatiestructuur 1) is dat bij een eventueel tekort op de begroting er vaak naar de betrokken overheden wordt gekeken om dit tekort op te vangen.

6. FINANCIËN

6.1 FINANCIERING VAN SPORTEVENEMENTEN

Een belangrijk onderdeel van ‘good governance’ bij sportevenementen is dat er gewerkt wordt met een **reële begroting**. In het verleden zijn er veel (mega) sportevenementen geweest die de kosten enorm onderschat hebben en de opbrengsten overschat. Voorbeelden hiervan zijn de Olympische Spelen in Londen 2012 (begrootte kosten x 4) en de Spelen van 1976 in Montréal (begrootte kosten x 9). Bij de begroting van Olympische spelen wordt gesproken over een consistente overschrijding van het budget met minimaal 100% (Bickley & Tomlin, 2012; Flyvbjerg & Stewart, 2012; Zimbalist, 2015). Nu komen dit soort miscalculaties bij grote projecten wel vaker voor. Zo waren er ook grote financiële problemen rondom non-mega evenementen als het WK tafeltennis in Rotterdam (2011) en het WK wielrennen in Limburg (2012).

Een sportevenement dat niet goed begroot is leidt tot veel problemen. Betrokken overheden moeten bijspringen of er volgt een faillissement waarmee veel belanghebbenden worden gedupeerd. Volgens de ‘Modelaanpak Sportevenementen’ (NOC*NSF, z.d.) is het dan ook zaak om in begrotingen zo veel mogelijk gebruik te maken van ervaringsgegevens. De begrotingen voor het WK Wielrennen 2020 zijn gebaseerd op een benchmark met de laatste drie grote wielerevenementen in Nederland (WK wielrennen 2012; Tour de France, 2015; Giro d’Italia, 2016). Daarnaast is ook gekeken naar de financiering van eerdere evenementen in deze regio (Giro d’Italia in Groningen, 2002; La Vuelta in Drenthe, 2009). Daarnaast is gebruik gemaakt van gegevens vanuit de meest recente WK’s (Ponferrada, 2014; Richmond, 2015; Doha, 2016).

Helaas zijn veel organisatoren niet altijd transparant over de financiering van het evenement. Daarnaast vinden andere WK’s soms in een heel ander context plaats, waar financiering heel anders werkt en soms grote infrastructurele verandering worden meegenomen in de evenementenbegroting. Oudere evenementen zijn slecht vergelijkbaar omdat de laatste jaren de kosten van veiligheid (Graham, 2010; Spaaij, 2016) en maatschappelijke activatie (VWS, 2014) behoorlijk zijn toegenomen. Ook de fee naar de rechthouder is gestegen in deze periode. Het best vergelijkbaar zijn de meest recente evenementen in Nederland. Hoewel sommige posten soms lastig te vergelijken zijn omdat het niet altijd volledig transparant is waar bepaalde specifieke kosten en opbrengsten aan toegerekend worden.

In dit onderzoek is er voor gekozen om te begroten op basis van verhoudingsgetallen en ervaringscijfers. Hierbij hanteren wij **drie scenario’s**. Je kunt bij een evenement als deze kleiner of groter uitpakken, bijvoorbeeld als het gaat om aankleding, totaalprogramma en beleving, marketing en maatschappelijke activatie. Indien de betrokken overheden besluiten te financieren, dan is scenario brons haalbaar op basis van de ervaringscijfers en de leerpunten uit de drie recente wielerevenementen. Mocht het lukken om meer commerciële inkomsten te genereren, dan wordt het steeds beter haalbaar om de visie van Stichting World Championship Cycling 2020 na te streven. Bij de Tour de France in Utrecht is deze aanpak zeer bevallen (Van Bottenburg et al., 2015). Toen er meer inkomsten gegenereerd werden, werd dit surplus geïnvesteerd in het betrekken van de inwoners (bijvoorbeeld citydressing) en extra maatschappelijke side-events.

Indien het bid wordt goedgekeurd zal er een definitieve begroting moeten komen in het projectplan. Behalve uit ervaringscijfers is het dan ook mogelijk om te begroten op basis van de work breakdown structure en dus de activiteiten die in het project ontplooid worden.

6.2 KOSTEN

De **organisatiekosten** van een sportevenement bestaan met name uit personeelskosten. Een evenement als het WK wielrennen kent een lange aanloop waarin slechts een klein groepje professionals in de organisatie werkzaam is om alles uit te zoeken en voorbereidingen te treffen. Af en toe zullen experts moeten worden ingeschakeld om de juiste keuzes te kunnen maken. Naar mate het evenement dichterbij komt zal het aantal professionals en ook vrijwilligers toenemen en zullen de organisatiekosten toenemen. Uiteindelijk zal de uitvoering voor een groot deel in handen liggen van 1000-1500 vrijwilligers, die vooraf door professionals getraind zijn en die tijdens het evenement goed begeleid moeten worden. Een deel van de werkzaamheden kan gedaan worden door mensen die werkzaam zijn bij de betrokken overheden of andere stakeholders. Deze organisatiekosten worden 'in kind' ingebracht. Het is wel verstandig om deze zowel aan de kosten als opbrengsten kant van de begroting te kapitaliseren in het kader van de transparantie (NOC*NSF, z.d.). Hierbij gaat het echter wel alleen over de mensen die echt toetreden tot het organisatie-team, niet de professionals die vanuit hun huidige functie te maken krijgen met het evenement.

Vooraf is het belangrijk om na te denken over de **evaluatie en monitoring** van het evenement. Onderzoekers kunnen bijdragen aan het stellen van reële doelen, het bijhouden van relevante gegevens, evalueren van het proces en analyseren van effecten. In de minimale variant wordt het project geëvalueerd zodat legitimatie van de overheidsinvesteringen in het evenement kan plaatsvinden (**bron**). Een grootschalig evenement als dit, zeker indien gekoppeld aan een maatschappelijk activatieprogramma zou echter ook benut kunnen worden voor kennisontwikkeling op velerlei gebieden (economie, sociologie, organisatie-wetenschap, sportwetenschap, etc.) waar de regio bij toekomstige projecten weer profijt zou kunnen hebben.

De communicatie, marketing en public relations van het evenement worden steeds belangrijker. Bij Le Grand Départ Tour de France in 2010 gaf de organisatie in Rotterdam 884 duizend euro uit aan marketing en communicatie, terwijl in Utrecht in 2015 er 2,6 miljoen euro wordt besteed. Met de opkomst van sociale media en digitale communicatie wordt het steeds lastiger om de aandacht van het grote publiek te pakken. Het vergt een grote inspanning om alle beoogde doelgroepen te bereiken. Ook regiomarketing en de aankleding van de steden en dorpen in de regio zouden tot de taken kunnen behoren. Hoe groter je uitpakt, des te meer aandacht er ook moet komen voor het communiceren van side-events. Het groter aanpakken van de marketingcommunicatie levert ook een bijdrage aan sociale effecten door het creëren van feestelijke sfeer, betrekken van een brede doelgroep en collectieve identiteitsvorming (Schulenkorf & Edwards, 2012).

Bij **infrastructuur en logistiek** horen het aanbrengen van de bestaande en benodigde (tijdelijke) voorzieningen langs de routes en op trainingsaccommodaties, waaronder aankleding en bewegwijzering. Daarnaast ook het reguleren van de aanvoer, opslag en plaatsing van goederen. Het gebruik van het TT Circuit levert hier een aanzienlijke besparing op, omdat het circuit al veel goede voorzieningen heeft. Toch wil je als organisator het circuit graag aantrekkelijker maken voor de wielersport, bijvoorbeeld door publiek dichterbij het parcours te krijgen, maar bijvoorbeeld ook een festival gekoppeld op het evenemententerrein. Ook bij **wedstrijdkosten**, zoals wedstrijdzaken, ticketing, accreditatie, beveiliging en team services, zal er sprake zijn als er gekozen wordt voor grotere en meer complexe varianten van het evenement.

Om het WK wielrennen te mogen organiseren zal er een **fee** moeten worden betaald aan de UCI. Deze is mede afhankelijk van eventuele tegenkandidaten en de mate waarop je als organisator zelf de marketingrechten wilt overnemen. Omdat evenementen als deze nog steeds in populariteit stijgen, lopen de fees die gevraagd worden ook nog steeds langzaam op. De begrootte fee is op basis

van gesprekken met de UCI tot stand gekomen en is inclusief een afdracht aan de KNWU en verzekeringen.

Het werven van **sponsors** en fondsen kost tijd en geld. De organisatie is voornemens om samen te werken met een fondsenwerver van het Fonds Gehandicaptensport (NFGS), die werkt op basis van een 1% fair share dat naar dit goede doel gaat. Daarnaast zijn er andere constructies mogelijk afhankelijk van het businessmodel dat gekozen wordt. In ieder nemen de kosten die je moet maken om de tegenprestaties te leveren aan sponsors ook toe naarmate je meer bedrijven weet te betrekken. Hetzelfde geldt voor **hospitality** pakketten, hoe meer je verkoopt, hoe hoger de kosten.

Voor het faciliteren van de **media** en het produceren van een televisieregistratie worden kosten gemaakt. Afhankelijk van de doelen die de organisatie zich stelt, bijvoorbeeld op het gebied van regiomarketing, kan hiermee kleiner of groter worden uitgekapt.

Een **maatschappelijk activatieprogramma** is internationaal nog steeds redelijk uniek, maar wordt in Nederland steeds meer als een minimale vereiste gezien. Het ministerie van VWS draagt bijvoorbeeld tot een maximum van 500.000 euro extra bij aan een activatieprogramma (max. 50% van totale begroting activatieprogramma). In de bronzen variant dient het evenement vooral als wenkend perspectief en vliegwiel voor de vele fietsprojecten die er nu al in de regio plaatsvinden. In de zilveren en gouden variant zijn er meer mogelijkheden om het evenement als hefboom in te zetten (Chalip, 2006; Hover et al., 2016) en het volledige potentieel van een evenement van deze schaal te benutten.

De totale baten van het evenement worden geschat op een kleine **12 miljoen euro** in de bronzen variant tot een maximale **20 miljoen euro** in de gouden variant.

6.3 BATEN

Om het WK wielrennen naar Groningen en Drenthe te halen zal een kleine 12 miljoen euro in de bronzen variant minimaal nodig zijn. Om de volledige visie van de organisatoren waar te kunnen maken zijn er eigenlijk nog meer inkomsten nodig. Wielerevenementen zijn in hun financiering voor een groot deel afhankelijk van overheden en het bedrijfsleven. Dit omdat het evenement (grotendeels) in de openbare ruimte plaatsvindt en entree heffen daarin niet eenvoudig is. Toch zijn er ook nog mogelijkheden voor andere inkomsten afhankelijk van de keuzes die in de organisatie gemaakt worden.

De overheden die mee financieren aan het evenement zijn het **Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de provincies Drenthe en Groningen, de gemeenten** op de route, waaronder Assen, Emmen en Groningen. Bij het ministerie maakt het evenement een goede kans op de topevenementen subsidie die sinds 2013 voert (VWS, 2013). Deze subsidie gaat tot een maximum van €2 miljoen plus een extra €500.000 voor side-events. Voor de betrokken provincies en gemeenten geldt dat het evenement weliswaar goed aansluit op bestaande beleidsdoelstellingen, maar dat een evenement van deze schaal niet uit de reguliere financieringsbronnen kan worden betaald. Hiervoor zal politieke besluitvorming plaats moeten vinden. Als deze betrokken overheden als een gezamenlijk consortium achter dit evenement gaan staan, dan zal het evenement op zijn minst haalbaar zijn. Daarbij eist de UCI dat de betrokken overheden ook garant staan voor de fee die aan de UCI betaald moet worden.

De andere grote financieringsbron voor dergelijke evenementen is het bedrijfsleven in de vorm van **sponsoring en hospitality**. Hoewel de UCI slechts beperkt marketingrechten overdraagt, hoeft dit

niet per se een beperking te zijn. Juist de vele maatschappelijke projecten en side-events in de aanloop naar het evenement sluiten uitstekend aan op de trend waarin bedrijven steeds vaker kiezen voor maatschappelijke (sport)sponsoring in plaats van topsport sponsoring. Daarbij kan ook breder gekeken worden dan bedrijven, er zijn ook **fondsen** die aansluiten op de doelen die met dit evenement nagestreefd worden. Hoewel dit nog minder gebruikelijk is, is het logisch voor een maatschappelijk georiënteerd sportevenement om ook fondsen aan zich te binden. Inschatting op dit vlak is gemaakt met de behulp van de fondsenwerver van NFGS. Ook is het belangrijk om na te denken over mogelijke **barterdeals**, waarbij de sponsor of supplier expertise, mankracht en/of materialen levert in plaats van out-of-pocket financiering. Belangrijke les vanuit de Giro d'Italia is om bedrijven vroeg te betrekken bij het evenement en om te werken met professionele fondsenwerpers met een groot en relevant netwerk. Sponsoring, hospitality en fondsenwerving zijn de meest onzekere factoren in de begroting van een evenement. De verschillen tussen recente wielerevenementen in Nederland zijn op dit vlak enorm. Daarom is het belangrijk om de inkomsten goed te monitoren en tijdig te switchen van scenario mocht het matig of juist zeer goed gaan op dit vlak.

Hoe groter het succes van het evenement, hoe groter de mogelijkheid om ook nog **commerciële inkomsten, parkeerinkomsten** of **overige inkomsten** te genereren. Hierbij is de organisatie deels afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden. Door bijvoorbeeld entree te heffen op het circuit, of bij een (muziek)festival op dezelfde dag (zoals bij de Volvo Ocean Race), kunnen extra inkomsten gegenereerd worden. Nadeel is wel dat er daardoor waarschijnlijk een minder breed publiek zal worden aangesproken, wat ten koste kan gaan van economische of maatschappelijke impact. Aan de andere kant kunnen veel activiteiten op het circuit met een breed publiek juist zorgen voor meer horeca inkomsten voor de organisatie, terwijl als je ze in de steden organiseert dit zorgt tot meer verbinding met de inwoners, maar de inkomsten wel bij de lokale middenstand terecht laat komen. Overige inkomsten kunnen onder meer gegenereerd worden door merchandise, licenties en toertocht(en).

De verhouding overheidsinvestering versus private investering in het evenementen is **60%/40%** in de bronzen variant tot **40%/60%** in de gouden variant.

6.4 BEGROTING

Onderstaand de begroting in de drie scenario's zoals gebaseerd op de benchmark (bijlage 1) en interviews met direct betrokkenen.

| Kosten | Brons | % | Zilver | % | Goud | % |
|--------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Organisatiekosten | € 1.500.000 | 12,8% | € 2.000.000 | 13,3% | € 2.500.000 | 12,5% |
| Evaluatie en kennis | € 50.000 | 0,4% | € 100.000 | 0,7% | € 200.000 | 1,0% |
| Marketing en pr | € 1.000.000 | 8,6% | € 1.500.000 | 10,0% | € 2.500.000 | 12,5% |
| Infrastructuur/logistiek | € 1.000.000 | 8,6% | € 2.000.000 | 13,3% | € 3.000.000 | 15,0% |
| Fee en verzekeringen | € 6.000.000 | 51,4% | € 6.000.000 | 40,0% | € 6.000.000 | 30,0% |
| Sponsoring & NFGS | € 80.000 | 0,7% | € 150.000 | 1,0% | € 450.000 | 2,3% |
| Hospitality | € 500.000 | 4,3% | € 750.000 | 5,0% | € 1.250.000 | 6,3% |
| Televisie en media | € 400.000 | 3,4% | € 500.000 | 3,3% | € 800.000 | 4,0% |
| Wedstrijd | € 400.000 | 3,4% | € 500.000 | 3,3% | € 800.000 | 4,0% |
| Activatie programma | € 750.000 | 6,4% | € 1.500.000 | 10,0% | € 2.500.000 | 12,5% |
| | € 11.680.000 | 100% | € 15.000.000 | 100% | € 20.000.000 | 100% |

| Baten | Brons | % | Zilver | % | Goud | % |
|----------------------|---------------------|-------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------|
| Rijksoverheid/VWS | € 1.500.000 | 12,8% | € 2.000.000 | 13,3% | € 2.500.000 | 12,5% |
| Provincies | € 3.000.000 | 25,7% | € 3.000.000 | 20,0% | € 3.000.000 | 15,0% |
| Gemeenten | € 2.500.000 | 21,4% | € 2.500.000 | 16,7% | € 2.500.000 | 12,5% |
| Sponsoring landelijk | € 1.500.000 | 12,8% | € 2.250.000 | 15,0% | € 4.000.000 | 20,0% |
| Sponsoring lokaal | € 1.000.000 | 8,6% | € 1.500.000 | 10,0% | € 2.000.000 | 10,0% |
| Fondsen | € 500.000 | 4,3% | € 1.000.000 | 6,7% | € 2.000.000 | 10,0% |
| Uitzendrechten | € 300.000 | 2,6% | € 300.000 | 2,0% | € 300.000 | 1,5% |
| Hospitality | € 750.000 | 6,4% | € 1.500.000 | 10,0% | € 2.500.000 | 12,5% |
| Barterdeals | € 200.000 | 1,7% | € 250.000 | 1,7% | € 300.000 | 1,5% |
| Commerciële baten | € 300.000 | 2,6% | € 450.000 | 3,0% | € 600.000 | 3,0% |
| Parkeerinkomsten | € 30.000 | 0,3% | € 50.000 | 0,3% | € 100.000 | 0,5% |
| Overige inkomsten | € 100.000 | 0,9% | € 200.000 | 1,3% | € 200.000 | 1,0% |
| | € 11.680.000 | 100% | € 15.000.000 | 100,0% | € 20.000.000 | 100% |

| Financiering | Brons | % | Zilver | % | Goud | % |
|--------------|-------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|
| Publiek | € 7.000.000 | 59,9% | € 7.500.000 | 50,0% | € 8.000.000 | 40,0% |
| Privaat | € 4.680.000 | 40,1% | € 7.500.000 | 50,0% | € 12.000.000 | 60,0% |

7. ECONOMISCHE BETEKENIS

7.1 ECONOMISCHE BETEKENIS SPORTEVENEMENTEN

Bij een internationaal topsportevenement zoals het WK Wielrennen zijn verschillende ‘economische effecten’ te verwachten: op korte termijn zijn dit directe effecten zoals bestedingen door toeschouwers, overnachtingen door deelnemers en/of bezoekers, uitgaven en inkomsten van de organisatie, tijdelijke werkgelegenheid etc. Ook kunnen er economische lange termijn effecten optreden zoals een stimulans voor lokaal toerisme, citymarketing, samenwerking tussen bedrijven en de aantrekkingskracht voor het vestigingsklimaat van bedrijven. Mocht de directe en indirecte effecten positief zijn, dan kunnen er ook afgeleide effecten optreden door toegenomen inkomsten van huishoudens die weer tot bestedingen leiden in andere branches (Kasimati, 2003). Al deze economische effecten worden gezamenlijk de **economische betekenis** van een sportevenement genoemd.

Het vaststellen van de economische betekenis van een evenement is erg complex. Hoewel het bekend is dat evenementen een aanzienlijke economische betekenis hebben (zie tabel 1), is het onhaalbaar om de lange termijn economische betekenis van eenmalige sportevenementen vast te stellen. Door de Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP) zijn er daarom richtlijnen opgesteld voor het vaststellen van de directe **economische impact** die het evenement heeft op de stad of regio waar het evenement plaatsvindt. Deze economische impact van het evenement voor de gemeente/ regio/ provincie wordt gedefinieerd als de additionele, dat wil zeggen de extra bestedingen die door het evenement veroorzaakt worden.

| Vorm | Aantal evenementen per jaar | Economische waarde in € |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Markten en braderieën | Ca. 3.000 | Ca € 600 miljoen |
| Voorstellingen | 100.000 | > € 500 miljoen |
| Publieksbeurzen | 650 | € 1,5 miljard |
| Tentoonstellingen | 1.000 | € 150 miljoen |
| Stadsfestijnen | 750 | € 500 miljoen |
| Festivals | 700 | € 650 miljoen |
| Sportwedstrijden en -events | Ca. 5.000.000 | > € 500 miljoen |

Tabel 1: Economische betekenis van evenementen in Nederland (Respons, 2010)

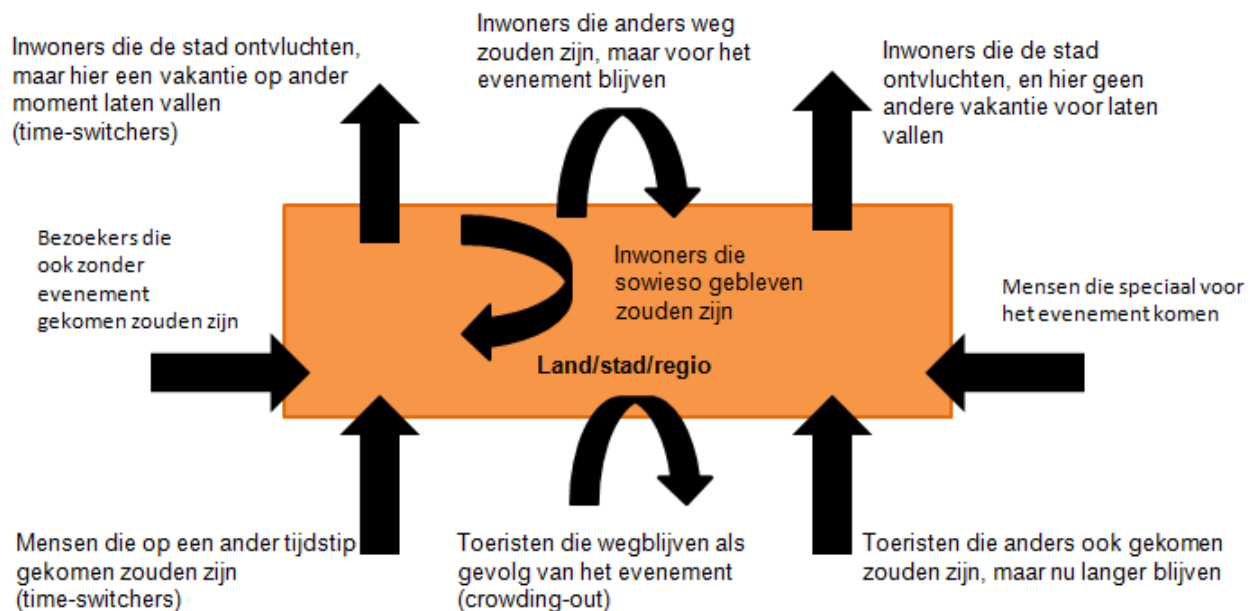
In het geval van het WK wielrennen is het mogelijk om een prognose te maken van deze economische impact op de regio Groningen-Drenthe. Doordat er in Nederland volgens WESP richtlijnen tientallen evenementen geëvalueerd zijn en er recent een prognosemodule ontwikkeld is, is vooraf in te schatten hoe hoog deze impact op de regio zal zijn. Het gaat hierbij om directe effecten die echt **additioneel** en zijn niet het gevolg van een verschuiving van de ‘lokale’ vraag in de tijd. Welke bestedingen zouden niet in deze regio plaatsgevonden hebben indien het evenement elders georganiseerd zou worden?

In deze prognose worden de volgende bestedingen meegenomen:

- De additionele bestedingen van deelnemers, bezoekers, sponsors, technici en media
- De additionele bestedingen vanuit de organisatie

Volgens de theorie (Preuss, 2004; figuur 2) zijn er veel factoren waar rekening mee gehouden moet worden om de economische impact vast te stellen. Mensen kunnen speciaal voor het evenement naar de regio komen (additionele bezoekers), of juist wegblijven en de regio ontvluchten (crowding-out), anderen zullen op een ander moment komen door het evenement (time-switchers). Daarbij kunnen bestedingen ook weer weglekken (leakage) uit de regio als deze gedaan worden bij bedrijven die buiten de regio gelokaliseerd zitten. Onder economen is veel discussie over in hoeverre de

huidige onderzoek richtlijnen in staat zijn al deze effecten mee te nemen. Bij berekening van een **bestedingsimpuls** worden alle bestedingen in kaart gebracht, bij de **economische impact** worden alleen additionele bestedingen meegenomen (mensen van buiten de regio die geld besteden in de regio), waarbij wel rekening gehouden wordt met de weglekeffecten uit de organisatorische bestedingen. De aanname dat crowding-out en crowding-in (mensen die speciaal thuis blijven) elkaar opheffen hoeft niet voor elk evenement te gelden, maar is nauwelijks in kaart te krijgen. Positieve



multipliers (afgeleide effecten) en negatieve multipliers (leakage) kunnen met dit onderzoek ook niet in kaart gebracht worden.

Figuur xx: Economische impact (gebaseerd op Preuss, 2004)

De werkwijze van de economische impact analyses is methodologisch nog niet waterdicht, maar geven wel een goede inschatting van de economische impuls die een evenement geeft aan de organiserende regio. Door een prognose te maken op basis van enigszins vergelijkbare evenementen die al onderzocht zijn middels de WESP-richtlijnen, kan een inschatting gemaakt worden van de economische meerwaarde van het WK wielrennen.

7.2 PROGNOSE ECONOMISCHE IMPACT

Om de prognose van de economische impact te kunnen maken voor de regio Groningen-Drenthe is het richtlijnenhandboeken Raming Economische Impact, Economische Impact en Bezoekersprofiel van de WESP (2016) gebruikt. Hiertoe is in eerste instantie een benchmark gemaakt van enigszins vergelijkbare evenementen: Vuelta Drenthe (2009), Giro d'Italia Amsterdam (2011), Tour de France Rotterdam (2010), WK wielrennen Limburg (2012), Tour de France Utrecht (2015) en Giro d'Italia Gelderland (2016). In Excel zijn alle cijfers en analyses op een rijtje gezet en deze dienen als basis voor de prognose voor het WK wielrennen 2020.

Voor de schatting van de **bezoekersaantallen** is gekeken naar de cijfers van de Vuelta-start in Drenthe (2009) en het WK Wielrennen in Valkenburg (2012). Bij de Tour de France zijn de bezoekersaantallen hoger dan bij de andere wielerevenementen, dit komt door de uitstraling en het feit dat het in de zomer plaatsvindt. Ook zijn bezoekersaantallen hoger als het evenement plaatsvindt in drukbevolkte stedelijke gebieden. Bij een WK zijn de aantallen ook relatief hoog omdat het zich over negen dagen en twee weekenden uitspreidt. Wel verwachten wij in Drenthe iets minder bezoekers uit het buitenland (wielerland België is in Limburg om de hoek) en ook uit de rest van

Nederland omdat Limburg voor fietsers toch een meer aansprekende vakantiebestemming is. In deze prognose wordt verondersteld dat er tussen de 300.000 en 350.000 bezoeken bij het WK in Drenthe en Groningen zullen zijn. Uit de andere evenementen blijkt aandeel van rond de 40% additioneel reëel, met een gemiddelde besteding van rond de €40,- p.p. per dag is in het neutrale scenario een impact van **€ 5,2 miljoen**.

Naast dagbezoeken zorgen **overnachtingen** ook voor een belangrijk deel van de economische impact. Bij het WK in Limburg bleek dat meer dan de helft van de bezoekers ook overnacht en gemiddeld 5,5 nacht blijft. Dit is hoger dan de andere wielerevenementen, die vaak 2-4 dagen in Nederland zijn. Hoewel in Drenthe iets minder buitenlanders verwacht worden, die gemiddeld meer besteden dan Nederlanders, wordt er een gemiddelde besteding verwacht per nacht van € 37,50 die vergelijkbaar is met de start van de Vuelta in Drenthe. De verwachte impact uit overnachtingen komt daarmee op **€ 5,9 miljoen**. Economische impact uit bezoekers hebben een hoge onzekerheidsmarge omdat deze onder meer afhankelijk is van het weer, kans van Nederlandse deelnemers, succes van marketing- en promotiecampagnes, toeristische arrangementen die gecreëerd worden, economische ontwikkelingen, etc. In de verschillende scenario's wordt er daarom met marges van 20% onzekerheid gerekend.

Bij elk wielerevenement wordt tegenwoordig **hospitality** verzorgd. De mensen die gebruik maken van deze faciliteiten, zijn veelal sponsors van het evenement, maar het kunnen ook officials en genodigden zijn. De bestedingen van deze doelgroep worden niet altijd in kaart gebracht, maar hebben wel invloed op de totale impact van het evenement. In 2012 waren er in Zuid-Limburg 14.300 gasten, die totaal zorgden voor bestedingen van € 5.290.000. Bij het WK is deze impact hoger dan bij andere wielerevenementen omdat het evenement een lange duur heeft en doordat er in veel categorieën gereden wordt die elk weer hun eigen gasten meebrengen. Omdat met name commerciële hospitality steeds moeilijker te voorkomen is rekenen wij met 12.500 gasten die gemiddeld vier dagen blijven en een impact hebben van **€ 3,9 miljoen**.

Voor de **deelnemers** wordt er gekeken naar het WK Wielrennen in Valkenburg van 2012. In dat jaar waren er 121 teams betrokken met in totaal 4.600 personen. Deze groep wordt ook als additioneel gezien. In Limburg rekende men voor de 121 teams met per team van 40 personen met een besteding van € 9.000 per dag (totaal € 8.712.000). Dit was gebaseerd op de Amstel Gold Race (AGR), maar daar gaat de vergelijking mis. Bij de AGR doen alleen 20 topteam mee. Bij een WK is er sprake van grote teams en kleine teams, teams met hoge en lage budgetten. In een evaluatie zal daar veel specifiek onderzoek naar gedaan moeten worden. Op basis van de bestedingen van teams bij de Tour de France per renner/begeleider en dit geëxtrapoleerd naar een langer evenement en meer betrokkenen komen wij op een additionele besteding van **€ 2,3 miljoen**. Gezien de beperkte mate van beschikbare gegevens over deze doelgroep, wordt hier gerekend met een brede onzekerheidsmarge.

Voor het opbouwen van het WK Wielrennen zijn er veel medewerkers nodig, die worden aangeduid als **technici**. Bij het WK Wielrennen in Zuid-Limburg waren er 860 technici aanwezig. Zij verblijven tien dagen en verblijven ook tien nachten. Voor de technici wordt wel lunch en diner vergoed, maar toch wordt deze besteding geraamd op **€ 425.000**, wat vergelijkbaar is met het WK in Limburg. Tijdens het WK Wielrennen in Drenthe en Groningen wordt verwacht dat er zo'n 1.000 **journalisten en mediavertegenwoordigers** aanwezig zullen zijn. Dit aan de voorzichtige kant, aangezien in Zuid-Limburg bij het WK zo'n 1.250 journalisten aanwezig waren. Van de 1.000 journalisten is 90% buitenlands. Bij deze groep gaat men ervan uit dat zij gedurende negen dagen en negen nachten van het evenement in Drenthe en Groningen zullen blijven, wat zorgt voor een impact van **€ 725.000**.

Een belangrijk onderdeel van de economische impact zijn de **organisatorische bestedingen**. Het gaat hier om de inkomsten van buiten de regio, waar de uitgaven buiten de regio vanaf getrokken

worden. De manier waarop de organisatie vormgegeven wordt is hier van grote invloed. Hier kan een grote variatie inzitten. De Giro d'Italia in Gelderland had een negatieve impact uit de organisatie van € 3,3 miljoen, de Tour de France in Utrecht juist een positieve impact van bijna € 3 miljoen. Mede omdat wij verwachten relatief veel inkomsten vanuit lokale overheden en bedrijven afkomstig zullen zijn én omdat er ook vrij veel expertise van buiten de regio ingezet moet worden, is de kans groot dat deze impact negatief zal zijn. In de raming is het neutrale scenario een negatieve impact van **€ -1,5 miljoen**.

In tabel xx worden de benchmark en de scenario's van de economische impact samengevat weergegeven. In het neutrale scenario is de economische impact geprognostiseerd op **€ 17 miljoen**. In de verschillende scenario's verwachten wij dat deze impact tussen € 11,9 miljoen en € 22,1 miljoen zal liggen. Er is dus duidelijk een grote mate van onzekerheid, afhankelijk van de vele factoren die een rol spelen. Wat wel duidelijk is dat dit soort wielerevenementen tot de evenementen horen met de hoogste economische impact van alle typen sportevenementen die tot nu toe middels WESP-richtlijnen zijn onderzocht.

7.3 MEDIAWAARDE

Sportevenementen zijn aantrekkelijk voor de verschillende media om aandacht aan te besteden. Deze communicatieve waarde maakt dat evenementen door veel regio's gezien worden als een aantrekkelijke manier om de stad of regio te vermarkten. Onderzoekers brengen binnen dit thema vaak het volume (hoeveelheid) van de media-uitingen met het daarbij behorende bereik en de hieraan gekoppelde **mediawaarde** inzichtelijk. Deze mediawaarde vertegenwoordigt het bedrag dat hypothetisch zou moeten worden betaald om dit bereik in de vorm van advertenties te kunnen verkrijgen. Het bedrag dat naar voren komt uit dit soort analyses is dan ook geen reële waarde die terecht komt in de lokale economie, maar geeft wel inzicht in de mate waarin er aandacht is voor het evenement.

Uit het evaluatierapport van het WK in Limburg (2012) blijkt dat het WK in 22 landen uitgezonden wordt in totaal 91 live-uitzendingen met een uitzendtijd van ruim 450 uur. Hier worden 176 miljoen mensen mee bereikt. Met name in Europa is er veel aandacht voor het WK wielrennen op televisie. Met de jaren is de uitzendtijd redelijk constant, maar lijkt het aantal kijkers wel wat af te nemen. Dit komt mede door de opkomst van andere manieren op sport te consumeren, denk aan sociale media.

In Nederland is voor het WK wielrennen in 2012 de totale mediawaarde becijferd op **€ 16,8 miljoen**. Dit is de waarde gegenereerd uit televisie, kranten, tijdschriften, radio en online nieuwssites. Internationaal is de mediawaarde moeilijk te becijferen. Naast de internationale televisie-aandacht, blijken in september 2012 alleen al 16.000 online artikelen aandacht te hebben voor dit evenement. De toon van deze artikelen is daarbij ook nog grotendeels positief. Ook de meer recente wielerevenementen in Nederland laten een grote mediawaarde zien. De Tour de France Utrecht (2015) werd becijferd op € 33,6 miljoen mediawaarde. Bij de Giro Gelderland (2016) werd dit niet in geld uitgedrukt, maar ook daar waren in Europa 72 miljoen kijkers, 1.000 berichten in print media, 17.500 in online media en 37.000 in sociale media. De hoeveelheid media-aandacht dat een WK wielrennen organiseert maakt het evenement aantrekkelijk voor bedrijven (sponsors), maar ook voor regiomarketing en toerisme.

| | Bezoekers | | Media | | Hospitality/ vips | Technici/ vrijwilligers | Deelnemers/t eams | Organisatie | Economische impact |
|--|-----------|------------|-------|---------|----------------------|----------------------------|----------------------|-------------|-----------------------|
| Vuelta Drenthe (2009) | € | 4.974.000 | € | 181.000 | | | | € 100.000 | € 5.255.000 |
| Giro d'Italia Amsterdam (2010) | € | 8.321.000 | € | 367.000 | | | | € 784.000 | € 9.472.000 |
| Tour de France Rotterdam (2010) | € | 18.061.000 | € | 884.000 | € 1.100.000 | | € 792.000 | ? | € 20.837.000 |
| WK Wielrennen Limburg (2012) | € | 13.091.000 | € | 805.000 | € 5.290.000 | € 443.000 | € 9.680.000 | € -515.775 | € 28.793.225 |
| Tour de France Utrecht (2015) | € | 20.644.000 | € | 382.000 | € 570.000 | € 28.000 | € 660.000 | € 2.993.000 | € 5.277.000 |
| Giro d'Italia Gelderland (2016) | € | 10.192.000 | € | 143.000 | | | € 1.356.000 | € 3.304.000 | € -8.387.000 |

Tabel 2: Benchmark economische impact (WESP, 2016)

| | Bezoekers | | Media | | Hospitality/ vips | Technici/ vrijwilligers | Deelnemers/ teams | Organisatie | Economische impact |
|------------------------------|-----------|------------|-------|---------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| Behoudend scenario | € | 8.800.000 | € | 652.500 | € 3.160.000 | € 382.500 | € 1.840.000 | € -3.000.000 | € 11.915.000 |
| Neutraal scenario | € | 11.100.000 | € | 725.000 | € 3.950.000 | € 425.000 | € 2.300.000 | € -1.500.000 | € 17.000.000 |
| Optimistisch scenario | € | 13.320.000 | € | 797.500 | € 4.740.000 | € 467.500 | € 2.760.000 | € 0 | € 22.085.000 |

Tabel xx: Prognose Economische Impact WK wielrennen 2020

8. SOCIAAL-MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

8.1 MAATSCHAPPELIJKE KOSTEN EN BATEN

In het onderzoek naar de maatschappelijke kosten-baten van sportevenementen wordt onderscheid gemaakt tussen de **impact**, effecten die het evenement teweeg brengt op korte termijn, en de **legacy**, de nalatenschap op lange termijn waarin effecten bestendigd worden. Preuss (2007) onderscheidt vijf typen legacies: (1) de sportieve legacy; (2) de economische legacy; (3) infrastructurele legacy; (4) stedelijke legacy en (5) sociale legacy. Andere typen legacies die door onderzoekers genoemd worden zijn culturele legacy (Cashman e.a., 2004) en toeristische legacy (Terret, 2008). Afhankelijk van het type sportevenement en de manier waarop deze georganiseerd wordt kunnen er dus heel verschillende maatschappelijke effecten optreden. Sommige effecten zijn tastbaar (bijv. infrastructuur), andere ontastbaar (sociaal) en daardoor lastiger te meten. Daarbij zijn de effecten van een evenement niet vanzelfsprekend positief. Evenementen kunnen ook tot overlast leiden, duurder uitvallen dan gepland of andere negatieve effecten met zich meebrengen. Al deze aspecten zijn niet altijd eenvoudig te plannen, sommige aspecten ontstaan spontaan. Er is bij veel evenementen sprake van een deels geplande en deels ongeplande legacy (Preuss, 2007).

Doordat een sportevenement op veel verschillende thema's een impact of nalatenschap kan realiseren is het niet eenvoudig om de maatschappelijke impact en legacy in zijn geheel te organiseren en/of te evalueren. Veel onderzoek naar met name mega sportevenementen zien dat positieve effecten van sportevenementen niet altijd vanzelfsprekend optreden. Volgens Chalip (2006) zou een evenement meer beschouwd moeten worden als een platform dat benut kan worden voor allerlei verschillende maatschappelijke effecten. De mate waarop specifieke thema's worden geactiveerd (positieve effecten benut, negatieve effecten voorkomen) bepalen uiteindelijk het succes van een evenement. Het evenement inzetten als hefboom voor het nastreven van maatschappelijke effecten wordt **leverage** genoemd.

8.2 MECHANISMEN VOOR HET CREËREN VAN LEGACY

Er bestaan meerdere uitdagingen voor organisatoren van sportevenementen (en haar stakeholders) in het creëren van legacy. Ten eerste ontbreken er vaak duidelijke doelen en middelen om het side-event programma vorm te geven en uit te voeren (Misener et al., 2015; O'Brien, 2006). Ten tweede wordt er in evaluatieonderzoek weinig aandacht besteed aan de effectiviteit van een side-event programma en ontbreekt het aan inzicht achteraf welke kritische succesfactoren hebben geleid tot het creëren van legacy (Misener et al., 2015). Ten derde ontbreekt het aan inzicht in strategieën die gebruikt worden om de waarde van een sociaal-maatschappelijke programma voor verschillende doelgroepen te optimaliseren (Schulenkorf & Edwards, 2012). De oplossing voor deze uitdagingen bestaat uit een zestal stappen die doorlopen kunnen worden in het creëren van legacy.

Ten eerste is het belangrijk om proactief te zijn in het maken van plannen om het evenement van meerwaarde te laten zijn voor de lokale gemeenschap. Daarnaast is het belangrijk om ook strategische keuzes te maken in de opzet van het evenement om deze meerwaarde te realiseren (O'Brien & Chalip, 2007). Minnaert (2012) oppert bijvoorbeeld dat er aandacht besteed kan worden aan het creëren van legacy voorafgaand aan een evenement. Na afloop van het evenement is het vaak lastiger om financiering voor het side-event programma te krijgen Minnaert (2012).

Ten tweede is het goed om aan te sluiten bij bestaand beleid en bestaande netwerken (lokale overheden en maatschappelijke organisaties) (Minnaert, 2012; O'Brien & Chalip, 2007) en om deze

contacten te institutionaliseren (O'Brien, 2005). Deze contacten met lokale overheden en maatschappelijke organisaties leiden tot een goede vertegenwoordiging van de lokale samenleving (Minnaert, 2012) en legitimering van het evenement (O'Brien, 2005). Het is echter erg lastig om de contacten met bestaand beleid en bestaande netwerken te institutionaliseren (Van Bottenburg et al., 2016). In de projectorganisatie van Le Grand Départ Utrecht 2015 waren meerdere ambtenaren betrokken. Deze inrichting zorgde voor een nauwe relatie tussen de projectorganisatie en de gemeente Utrecht, maar ook tussen de projectorganisatie en de lokale middenstand, culturele organisaties en sportorganisaties. Echter, nadat het evenement voorbij was, en het momentum was verdwenen, kregen de ambtenaren een andere taak bij de gemeente Utrecht en de directe relatie met voorgenoemde organisaties werd minder intensief. Slechts een paar ambtenaren hebben nu nog de mogelijkheid om de opgedane contacten met de lokale middenstand en culturele en sport organisaties te continueren. Misener & Schulenkorf (in press) hebben een model ontwikkeld (asset-based community development (ABCD) model) waarin zij een meer actie-georiënteerde, community-based benadering hanteren in het creëren van sociale waarde door middel van sportevenementen. De kern van het model is dat de focus in het oplossen van sociale vraagstukken niet ligt op activiteiten die gekoppeld zijn aan het sportevenement, maar de focus komt te liggen op het versterken van de kracht van de lokale gemeenschap.

Ten derde wordt aangeraden om lokale stakeholders (burgers, maatschappelijke organisaties) een rol te geven in het organisatieproces, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat de wensen van de lokale samenleving goed vertegenwoordigd worden. Meerdere onderzoekers halen aan dat het betrekken van verschillende lokale actoren belangrijk is voor het succesvol creëren van maatschappelijke waarde (Minnaert, 2012; O'Brien & Chalip, 2007; Chalip, 2006; Chalip, 2014). In een evaluatie van het Inspire Program van de Olympische Spelen in London (2012) bleek dat de meest succesvolle maatschappelijke activiteiten ontworpen waren in samenwerking met de doelgroep(en) van de activiteiten en zij ook een stem hadden in welke activiteiten er gerealiseerd werden (Brinkhof, Dijk & Van Eekeren, 2012).

Ten vierde kunnen principes van accountability, performance en transparantie gebruikt worden om 'goed bestuur' van sportevenementen en het creëren van maatschappelijke waarde onder de aandacht te brengen. Deze principes kunnen als een vorm van verantwoording fungeren voor integere besluitvormingsprocessen (Horne, 2007; Leopkey & Parent, 2015). Leopkey en Parent (2015) suggereren dat in de organisatie van (grote) sportevenementen, het legacy proces een bredere rol heeft dan alleen het creëren van legacy. Tijdens dit proces dienen ook de belangen en doelen van verschillende stakeholders vertegenwoordigd te worden. Een integer besluitvormingsproces vermindert de ambiguïteit en zorgt voor een helder begrip van het besluitvormingsproces waar meerdere organisaties in betrokken zijn.

Ten vijfde, benadrukken Ziakas en Costa (2011), Chalip (2006) en Weed et al. (2012) dat evenementen uit verschillende sectoren (muziek, theater, sport) zouden moeten samenwerken met als doel een breder publiek te bereiken en meer maatschappelijke waarde te creëren. Door middel van samenwerking kan een 'event portfolio' gecreëerd worden dat kan dienen als een 'momentum voor sociale interactie' (Ziakas & Costa, p. 421). Chalip (2014) gaat verder door te stellen dat een effectieve strategie voor het creëren van maatschappelijke waarde verder gaat dan alleen een legacy strategie voor één evenement, maar op meerdere evenementen gericht moet zijn. Het is echter lastig dit te realiseren door de projectorganisatie van één evenement. Na afloop van Le Grand Départ in Utrecht vroeg men zich af wat het volgende sportevenement zou worden in Utrecht. Het ontbrak de stad aan een duidelijke visie op de waarde van (sport)evenementen voor de stad en het ontbrak de stad tevens aan een visie op citymarketing. De organisatie van Le Grand Départ was het einddoel van een lange lobby periode en daarmee werd de kans gemist om het evenement als vliegwiel in te zetten voor het

opzetten van een evenementportfolio of het leveren van een bijdrage aan citymarketing doelen op de lange termijn.

Ten zesde dient er aandacht besteed te worden aan de vraag wie er (hoofd)verantwoordelijk is voor het legacy proces (publieke of private sector) (O'Brien, 2005). Meer specifiek vraagt een effectieve mix van sportevenementen en lokale activiteiten om strategische lokale samenwerkingen te vormen. Niet alleen lokale samenwerkingen tussen de projectorganisatie en de lokale overheid en/of het lokale bedrijfsleven, maar ook tussen bedrijven onderling en tussen het bedrijfsleven en de overheid. Hoewel het steeds noodzakelijker lijkt om strategische lokale samenwerkingen op te zetten, zijn er ook duidelijke belemmeringen voor deze samenwerkingen (Chalip and Leyns 2002; Taks et al., 2014).

Zo kunnen bedrijven die samen moeten werken normaal gesproken concurrenten van elkaar zijn. Tevens kunnen de activiteiten die lokale overheden en bedrijven gezamenlijk organiseren gevaarlijk dicht tegen het side-event of marketing programma van de evenementorganisatie aan zitten, waardoor het gevaar bestaat dat zij als ambush marketing worden gezien. Vervolgens kunnen lokale organisaties vaak substantiële hulp gebruiken om de vaardigheden en / of middelen te ontwikkelen om een bijdrage te kunnen leveren aan een side-event programma. In de evaluatie van het European Youth Olympic Festival (EYOF) 2013 te Utrecht werd duidelijk dat het side-event programma (Achmea High Five Challenge) teveel los stond van het sportevenement. Het was voor bezoekers en deelnemers aan de Achmea High Five Challenge dat het het side-event programma van het EYOF betrof. Achmea speelde een grote rol in het side-event programma, wat veel voordelen had. Het was echter na afloop van het evenement onduidelijk wie er verantwoordelijk was voor de continuering van de doelstellingen van het side-event programma (Dijk & Van Eekeren, 2014).

Het voordeel van niet-mega sportevenementen in het creëren van maatschappelijke waarde

De waarde van mega-sportevenementen (Olympische Spelen, WK voetbal) zijn meestal zeer ongelijk en hebben slechts een buitensporige waarde voor een beperkt aantal mensen en/of groepen in de samenleving ('booster coalities'), terwijl een mega-sportevenement voor gemarginaliseerde groepen in de samenleving over het algemeen weinig waarde heeft (Black, 2014).

Volgens Taks (2013) lijken niet-mega sport evenementen (zoals het WK wielrennen) meer positieve sociale waarde (machtsverhoudingen, stadsvernieuwing, socialisatie en menselijk kapitaal) te hebben voor de lokale bewoners in vergelijking met mega-sportevenementen. Volgens haar komt dit verschil met name doordat de planning van mega sportevenementen niet start op gemeenschapsniveau. De lokale gemeenschap krijgt de kans te reageren op plannen die door andere organisaties zijn vastgesteld (top-down strategie) in plaats van te worden betrokken bij het creëren van de plannen en deel te nemen in elke stap van het proces (bottom-up strategie). Deze bottom-up strategie zorgt juist voor een gevoel van eigenaarschap, een solide basis voor de uitvoering van een maatschappelijke programma.

9. RISICO-ANALYSE

Voor het WK Wielrennen is er een eerste opzet gemaakt van de risicoscan. Het handboek evenementenveiligheid is daarbij als leidraad gebruikt om de verschillende risico's van het evenement in kaart te brengen.

9.1 FINANCIËLE RISICO'S

In verschillende gesprekken met stakeholders is aan hen ook gevraagd of zij nog risico's bespeuren bij een evenement WK Wielrennen in Drenthe en Groningen. Bij alle partijen kwam naar voren dat de financiën een groot risico kunnen zijn voor het evenement. De overheden zijn hier met name erg alert op en dat is niet vreemd. Grote wielerevenementen uit het verleden zijn vaak met een tekort op de begroting afgesloten. Giro Gelderland leverde in 2016 een tekort van €365.000 op, Le Grand Départ een tekort van €400.000 in 2015. Het WK wielrennen in 2012 in Limburg leverde een tekort van €2,2 miljoen op.

Als redenen voor deze tekorten worden tegenvallende inkomsten uit het bedrijfsleven genoemd en uitgaven aan onverwachte posten die van te voren niet in de begroting waren opgenomen. Het niet kunnen opnemen van een post 'kosten onvoorzien' op de begroting speelde de organisatie van Le Grand Départ parten toen zij extra kosten moesten maken om het publiek te beschermen tegen de hitte tijdens het weekend van het evenement. Als men aanspraak wil maken op de subsidie van het ministerie van het VWS voor het sportevenement en haar side-eventprogramma dient een begroting ingeleverd te worden zonder post 'kosten onvoorzien'. Dit werkt in de hand dat deze post verdekt wordt opgenomen op de begroting en minder expliciet voor onvoorziene kosten in aanmerking genomen kan worden.

9.2 ORGANISATORISCHE RISICO'S

Een slechte organisatie voor het evenement is wat de stakeholders als groot risico zien. De Stichting Cycling Championships Northern Netherlands zal een goede organisatie met de juiste expertise moeten neerzetten om het WK Wielrennen te huishouden. Dit is een punt die in meerdere gesprekken naar voren is gekomen.

Het kan een risico vormen als de betrokken overheden verschillen in het leveren van (niet)financiële bijdragen. Hierdoor kan het lastig(er) worden om alle overheden op één lijn te krijgen of dezelfde invloed op het organisatieproces te laten uitoefenen.

Tevens kan het voor de organisatie van het WK Wielrennen 2020 een risico zijn als het onderscheid tussen inzet van de betrokken overheden en private organisaties niet goed wordt gemanaged. De inzet van de overheden in de organisatie van sportevenementen bestaat vaak uit de inzet van eigen ambtenaren in de projectorganisatie. Deze keuze is begrijpelijk aangezien een sportevenement in de openbare ruimte veel impact heeft op afdelingen van een gemeente of provincie die zich bijvoorbeeld bezig houden met het verlenen van vergunningen, communicatie naar burgers en de logistiek in de openbare ruimte. Echter, de keuze voor het inzetten van eigen ambtenaren voor de organisatie van een sportevenement heeft ook consequenties voor de uitvoering van het project. De ervaring met het organiseren van grote (sport)evenementen in de openbare ruimte ontbreekt vaak bij de betrokken ambtenaren en men blijft (te) lang hangen in processen rond regelgeving en mandatering. Dit is een contrast ten opzicht van betrokken professionals uit de evenementensector of uit het bedrijfsleven. Als dit proces van samenwerking niet goed gemanaged wordt kunnen er twee werelden ontstaan (een publieke en een private) in plaats van een publiek-private samenwerking.

Ten slotte kan de betrokkenheid van overheden bij de organisatie van sportevenementen problemen opleveren bij het onderscheid tussen de controlerende en opdrachtgevende rol van de betrokken

overheden. Vanuit een projectorganisatie dient er ook verantwoording en afstemming plaats te vinden met de betrokken colleges/raden, met ieder zijn eigen dynamiek. Het kan vertraging opleveren in het organisatieproces als de mandatering van de projectorganisatie niet goed is opgesteld of niet goed wordt gevolgd.

9.3 GEBREK AAN DRAAGVLAK

Zoals in hoofdstuk 4 is genoemd komt het steeds vaker voor dat de lokale bevolking (en organisaties) geen draagvlak tonen voor de organisatie van een sportevenement. Referenda in Hamburg, München, Krakow, Graubünden en Oslo (Bennet, 2014; Grimsby, 2015), toonden aan dat de lokale bidorganisaties er in faalden om de meerderheid van de bevolking achter een Olympisch bid te krijgen. Het verkrijgen van lokaal draagvlak is makkelijker als de lokale bevolking en lokale organisaties worden betrokken in het bid-proces. Het inrichten van de lokale projectorganisatie als een publiek-private samenwerking kan een oplossing zijn. In dit geval werken de betrokken overheden nauw samen met lokale bedrijven, sport en culturele organisatie om een bid samen te stellen en een rol te spelen in de organisatie van het evenement.

Voor draagvlak uit het bedrijfsleven en de UCI is het beter om te streven naar de organisatie van het WK Wielrennen in een niet-Olympisch jaar en een jaar waarin er geen WK Voetbal plaatsvindt. 2021 of 2023 zijn jaren waarin er geen conflicterende grote sportevenementen worden georganiseerd.

9.4 OVERIGE RISICO'S

Gedrang

Bij het WK Wielrennen in Drenthe en Groningen worden tussen de 300.000 en 350.000 bezoeken verwacht, verdeeld over zeven dagen. Er zullen enkele maatregelen genomen moeten worden om de veiligheid van de toeschouwers te kunnen waarborgen.

Verstoring telecom/ICT

Tijdens het WK Wielrennen zullen er veel communicatiemiddelen nodig zijn voor de vele ploegen. De organisatie zal maatregelen moeten treffen om verstoring van de telecom/ICT te voorkomen.

Geweld

Het wielerspubliek is een ander soort publiek dan bij voetbalwedstrijden. Bij de risicoscan mag dit echter toch niet worden uitgesloten en er zijn maatregelen tegen te nemen. De Tourstart in Utrecht heeft bijvoorbeeld de vrijwilligers langs het parcours opgeleid hoe zij met personen moeten omgaan die vijandig gedrag tonen.


Aanslag

De kans op een aanslag tijdens een groot sportevenement is te allen tijde aanwezig. Olympische Spelen in München (1972) en Atlanta (1996), de Dakar Rally (2008), en de Boston Marathon (2013) zijn slechts voorbeelden van terroristische aanslagen bij sportevenementen. Een belangrijk thema voor de WK organisatie om op te letten.

Extreem weer

Een factor waar de veiligheidspartners geen maatregelen voor kunnen treffen. Het is wel een risico voor het evenement, omdat het de beleving en economische impact kan aantasten. Er zullen met extreme weersomstandigheden minder toeschouwers langs het parcours staan.

Instorting bouwwerk



Langs het parcours voor het WK Wielrennen zullen verschillende bouwwerken geplaatst worden om deelnemers te kunnen laten zitten. Hierin is altijd een risico dat er op deze bouwwerken teveel mensen gaan staan. De organisatie zal hier aan de voorhand maatregelen voor moeten treffen om dit te voorkomen.

10. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In 2020 wil de stichting Cycling Championships Northern Netherlands (hierna te noemen 'de Stichting'), graag het WK Wielrennen 2020 in Noord-Nederland organiseren. Een evenement waarmee zij de provincies Drenthe en Groningen en hun steden op de wereldkaart zetten.

10.1 CONCLUSIE

Naast de aandacht die het evenement internationaal zal opleveren, streeft de stichting naar spin-off in sociaal, maatschappelijk en economisch opzicht. Het WK Wielrennen dient in 2020 een hefboom te zijn voor het versterken van bestaande projecten, zoals de Sportief gezonde school, OpFietse, de fietssnelweg, Smart Cycling City Groningen en het Cycling lab. Ook nieuwe evenementen op weg naar het WK 2020, zoals de European Handbike Competition, het WK Paracycling en het NK wegwielrennen dienen in het licht van het WK 2020 gezien te worden. Uit gesprekken met stakeholders en door analyses van bestaand beleid in Groningen en Drenthe is gebleken dat de thema's fietsen, Healthy Ageing, energie/duurzaamheid, (sensor)technologie en recreatie hoog op de agenda staan. Deze thema's sluiten goed aan op de visie van de stichting in de organisatie van het WK Wielrennen 2020.

Organisatie

De projectorganisaties voor het WK Wielrennen kan het beste in een stichting op geringe afstand van de overheden geplaatst kunnen worden. In deze vorm kunnen in de projectorganisatie de belangen van de verschillende publieke en private stakeholders goed vertegenwoordigd worden. De verantwoordelijke gedeputeerden van de provincies en wethouders van de drie gemeenten kunnen plaatsnemen in het bestuur van deze stichting, al dan niet aangevuld met vertegenwoordigers van andere publieke organisaties en private organisaties. Tevens zijn er met een stichting op afstand van de overheden voldoende mogelijkheden om vanuit een centraal opererende projectorganisatie het evenement lokaal maatschappelijk te activeren. Door detachering van ambtenaren uit de overheden in de projectorganisatie is de verbinding tussen de vijf overheden en de centrale projectorganisatie makkelijk te realiseren.

Financieel

Om het WK wielrennen naar Groningen en Drenthe te halen zal een kleine €12 miljoen in de bronzen variant minimaal nodig zijn. Om de volledige visie (gouden variant) van de organisatoren waar te kunnen maken is er €20 miljoen nodig, de zilveren variant gaat uit van een budget van €15 miljoen.

Voor het verkrijgen van inkomsten voor de organisatie van het WK Wielrennen 2020 is het tonen van hun betrokkenheid door de overheden cruciaal voor verdere betrokkenheid van het bedrijfsleven. De verhouding overheidsinvestering versus private investering in de begroting van het evenement kan gesteld worden op 60%/40% in de bronzen variant tot 40%/60% in de gouden variant.

Draagvlak

Tot op heden zijn er nog geen harde (financiële) toezeggingen gedaan door bedrijven aan de stichting. Veel bedrijven geven aan dat zij willen afwachten in welke mate de overheden het bid steunen. Mochten de overheden hun steun toezeggen dan zal een eerste stap zijn om een bedrijvenplatform op te richten en intentieverklaringen te laten ondertekenen.

Voor steun uit het bedrijfsleven en de UCI is het beter om te streven naar de organisatie van het WK Wielrennen in een niet-Olympisch jaar en een jaar waarin er geen WK Voetbal plaatsvindt. 2021 of 2023 zijn jaren waarin er geen conflicterende grote sportevenementen worden georganiseerd.

Tevens is er tot op heden nog geen draagvlakonderzoek onder de bevolking in Drenthe en Groningen gehouden om te polsen hoe groot het draagvlak voor de organisatie van het WK Wielrennen in 2020 is. Het aan te raden dergelijk onderzoek wel uit te voeren om inzichtelijk te krijgen of (en onder welke voorwaarden) investeringen van publieke middelen in het WK Wielrennen gelegitimeerd zijn. Mocht er groot draagvlak zijn vanuit de bevolking voor het WK Wielrennen dan kan dit meegenomen worden in het bid en vergroot dit de kans op het binnenhalen van het bid.

Maatschappelijke en economische waarde

Ten aanzien van de maatschappelijke waarde is het lastig om uitspraken te doen over de te verwachten waarde. Geconcludeerd kan worden dat de thema's fietsen, Healthy Ageing, energie/duurzaamheid, (sensor)technologie en recreatie hoog op de agenda staan in de twee provincies en de betrokken gemeentes. Deze thema's zijn goede aanknopingspunten om het WK Wielrennen als een vliegwiel te laten fungeren voor het realiseren van maatschappelijke waarde. In welke mate het de overheden en andere publieke en private organisaties lukt om maatschappelijke waarde te creëren is afhankelijk van het organisatieproces.

Op basis van ervaringen met andere grote wielerevenementen worden er 300.000 – 350.000 bezoeken verwacht. De geschatte economische impact van de bezoekers, hospitality, media, technici en projectorganisatie wordt geschat op €17 miljoen, met €11,9 miljoen als behouden scenario en €22,1 miljoen als optimistisch scenario. Het is van veel factoren afhankelijk wat de economische impact zal zijn (bestedingen door bezoekers, pers, ploegen, organisatorische), maar met name het weer is hier van invloed op. Gegeven de verwachte begroting variërend van €12 miljoen tot €20 miljoen mogen er dus geen al te grote verwachtingen gecreëerd worden ten aanzien van de economische (meer)waarde van het WK Wielrennen.

Ten slotte

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat in de initiatieffase van het uitbrengen van een bid voor het WK Wielrennen 2020 er met veel organisaties is gesproken door de stichting Cycling Championships Northern Netherlands. Het plan om het evenement te laten fungeren als vliegwiel voor de ontwikkeling van Noord Nederland sluit inhoudelijk goed aan bij het beleid van de overheden en andere publieke organisaties. Daarnaast staan deze overheden en de publieke organisaties positief tegenover het voornemen het WK te organiseren. Het is lastig in te schatten in welke mate private organisaties het WK 2020 (financieel) willen ondersteunen. Er zijn nog te weinig toezeggingen van het bedrijfsleven om daar uitspraken over te kunnen doen. Omdat de private inkomsten voor het evenement onzeker zijn dient er goed rekening gehouden te worden met de drie varianten van de begroting van het evenement. Als er realistisch wordt begroot lijkt het haalbaar om het WK Wielrennen in Drenthe en Groningen te organiseren, maar daarbij zijn er nog wel een aantal kritische momenten:

- Toezeggingen van overheden om de organisatie (financieel) te steunen;
- Toezeggingen van private organisaties om de organisatie (financieel) te steunen;
- Voldoende draagvlak⁵ onder de bevolking van Drenthe en Groningen voor de organisatie van het evenement;

⁵ Nader te bepalen hoe groot het percentage van de bevolking moet zijn dat positief tegenover het WK Wielrennen staat.

10.2 AANBEVELINGEN

Voor Drenthe en Groningen is het WK Wielrennen een unieke kans om een mondiaal wielerevenement naar de regio te halen. Om van het evenement een succes te maken is het, gezien de huidige plannen, goed om rekening te houden met de volgende punten ten aanzien van de organisatiestructuur, de maatschappelijke waarde en de financieringsstructuur.

Aanbevelingen voor de organisatiestructuur:

- Bewustzijn van afstand tussen uitvoerende projectorganisatie en verantwoordelijke overheden;
- Maak sterk onderscheid tussen besturen en uitvoeren;
- Acteer lokaal;
- Optimaliseer wisselwerking evenement en side-event programma;
- Kies voor vanuit de projectorganisatie voor sturing op het organisatieproces in plaats van het managen van het project.

Aanbevelingen voor de financieringsstructuur:

- Kijk goed naar de begrotingen van vergelijkbare wielerevenementen. Opvallend is dat er vrij weinig privaat geïnvesteerd wordt in wielerevenementen;
- Werk met meerdere scenario's in de begroting waarbij de meest positieve variant alleen gerealiseerd kan worden indien er meer privaat geïnvesteerd wordt in het evenement;
- Bespreek met het Ministerie van VWS de mogelijkheid voor het opnemen van een post 'kosten onvoorzien' op de begroting. Dit verkleint de kans op een tekort op de begroting na afloop van het evenement.

Aanbevelingen voor het creëren van maatschappelijke waarde:

- Proactieve planning: start al voor het evenement met planvorming over wat er moet worden bereikt en wie daarbij moet worden betrokken
- Leg verbindingen met bestaande beleidslijnen en netwerken;
- Betrek stakeholders (burgers en lokale organisaties) in het gehele proces;
- Wek vertrouwen door principes van *good governance* toe te passen (openheid, transparantie, zuivere besluitvorming, doelstellingen die het bredere belang dienen);
- Verbreed het bereik van het evenement door verbintenissen aan te gaan met andere sectoren, zoals muziek en theater, en andere sporten ('event portfolio's')
- Besteed aandacht aan de vormgeving van publiek-private samenwerking, aangezien die samenwerking zowel nodig als in de praktijk vaak lastig is.

LITERATUUR

- Black, D. (2014). *Megas for Strivers: The Politics of Second-Order Events*. In Grix, J. (2014) *Leveraging Legacies from Sports Mega-Events*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014.
- Boer, W. de & Schoemaker, J. (2014, juni). *Verkenning haalbaarheid Giro 2016*. Sports Economics Research Centre Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Boer, W. de, Dijk, B., Bekhuis, H., Schoemaker, J., Janssen, L. & Pater, M. de (2016). *Evaluatie Giro Gelderland 2016*. Sports Economics Research Centre Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Bottenburg, M. van, Dijk, B., Hover, P., Bakker, S., Smits, F., & Slender, H. (2015). *Evaluatie Le Grand Départ Utrecht 2015*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Brinkhof, S., Dijk, B. & Eekeren, van, F. (2012) *...Inspired by London 2012*. Onderzoeksrapport van 11 case studies naar de maatschappelijke legacy van de Olympische Spelen in Londen uitgevoerd in opdracht van NISB. Universiteit Utrecht.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten, & Veld, R. J. in 't (2002). *Procesmanagement*. Schoonhoven: Academic Service.
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten, & Veld, R. J. in 't (2006). *Procesmanagement*. Schoonhoven: Academic Service.
- Cashman, R., Toohey, K., Darcy, S., Symons, C. & Stewert, B. (2004). *When the carnival is over: evaluating outcomes of mega sporting events in Australia*, *Sporting Traditions*, 21(1): 1-32.
- Chalip, L. (2006). *Towards social leverage of sport events*. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127.
- Chalip, L. & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of a sport event, managing an event for economic benefit, *Journal of Sport Management*, 16, pp. 132-158. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Chalip, L. (2014). From Legacy to Leverage. In Grix, J. (Ed.), *Leveraging Legacies from Sports Mega-Events: Concepts and Cases* (pp. 2-12). Houndmills, Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan.
- Dijk, B. & Eekeren, Van, F. (2014) *Organisatieproces European Youth Olympic Festival Utrecht 2013 met betrekking tot de maatschappelijke opbrengsten*. Universiteit Utrecht.
- Ecorys. (2010). *Impact Giro d'Italia Utrecht*. Utrecht: Ecorys.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. London: Sage.
- Elling, A. & Rens, F.E.C.A. van (2012). *Draagvlakmeting Olympische Spelen 2028. 1-meting 2011*. Utrecht: Mulier Instituut.

Gool, W. van, Oldenboom, E., Ratgers, L. & Schendel, A. van. (2009). *La Vuelta Drenthe Holanda*. MeerWaarde Community Building & NHTV Internationale Hogeschool Breda.

Griffioen, W. (2016). Sponsoring WK Wielrennen 2020. Stichting Cycling Championships Northern Netherlands: Assen.

Grimsby, E. (2015). *Oslo 2022. The bid process*. Presentation 12 January 2015, Amsterdam.

Groot, M. de, Blom, S. & Gugten, M. van der. (2012). *Meer halen uit sportevenementen. Evaluatie VWS beleidskader pilots sportevenementen*. Amsterdam: DSP-groep.

Groot, M. de & Duivesteijn, P. (2013). *Handboek Meer halen uit sportevenementen*. Amsterdam: DSP-groep.

Hijum, H. van, Johannink, R.H., Pruyt, E. & As, N.K. van. (2012). *Handreiking Evenementenveiligheid Deel 5*. Arnhem: Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid NIFV

Hippke, A. and Krieger, J. (2015) *Public opposition against the Olympic Games: challenges and considerations in light of Hamburg's 2024 Olympic bid*. Journal of Qualitative Research in Sports Studies, 9, 1, 163-176

Hover, P., Oldenboom, E. Straatmeijer, J. & Kock, J. (2013). *Prognose economische impact Rabobank Hockey World Cup 2014*. Utrecht: Mulier Instituut.

Horne, J. (2007) *The Four "Knowns" of Sports Mega-Events*. Leisure Studies, 26 (February 2015), 81–96.
Lammers, P. (2015). *Het WK Wielrennen 2020 wordt een gegarandeerd succes*. Stichting Cycling Championships Northern Netherlands: Assen.

Leopkey, B. & Parent, M. (2015) *Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games*. Annals of Leisure research 10-2015.

Limburgs Parlement. (2013). *Onderzoeksrapport Stichting WK Wielrennen Zuid-Limburg 2012*. Maastricht: Provincie Limburg.

McCartney, G., Thomas, S., Thomson, H., Scott, J., Hamilton, V., Hanlon, P., ... & Bond, L. (2010). The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: systematic review (1978-2008). BMJ, 340, c2369.

Meerwaarde, Sport2B & Hva. (2010). *Giro d'Italia in Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2013). *Beleidskader Sportevenementen*.

Minnaert, L. (2012) *An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996–Beijing 2008)*. Tourism Management, 33(2), 361-370.

Misener, L. & Mason, D.S. (2006). Creating community networks: Can Sporting Events offer meaningful sources of social capital? *Managing Leisure*, 11 (1), pp. 39-56.

Misener, L., McGillivray, D., McPherson, G. and Legg, D. (2015) *Leveraging parasport events for sustainable community participation: The Glasgow 2014 Commonwealth Games*. Annals of Leisure Research, 18 (4), pp. 450-469

Misener, L., & Schulenkorf, N. (in press). Rethinking the Social Value of Sport Events Through an Asset-Based Community Development (ABCD) Perspective, *Journal of Sport Management*. doi: <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2015-0203>.

NOC*NSF (2004). *Haalbaarheidsonderzoek EJOE*. Arnhem: NOC*NSF

O'Brien, D. (2006) *Event business leveraging: The Sydney 2000 Olympic Games*. *Annals of Tourism Research*, 33 (1), pp. 240-261

O'Brien, D. and Chalip, L. (2007) *Sport events and strategic leveraging: Pushing towards the triple bottom line*. *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, pp. 318-338.

Oldenboom, E. (2012). *Richtlijnenhandboek Prognose Economische Impact*. Werkgroep Evaluatie Sportevenementen.

Oldenboom, E., Gool, W. van, Ratgers, L. & Schendel, A. van (2009). *La Vuelta Drenthe Holanda. Beleving en economische impact*. Breda: NHTV Internationale Hogeschool & MeerWaarde Community Building.

Preuss, H. (2007). *The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies*. *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 207-228.

Roo, N. de. (2014). *WK Wielrennen 2020 Maatschappelijk Deel*. Initiatiefgroep WK Wielrennen 2020: Hoogeveen.

Schaap, H. (2014). *WK Wielrennen 2020 Sportieve Deel*. Initiatiefgroep WK Wielrennen 2020: Hoogeveen.

Scheu, A. (2016) factors predicting local residents' support for bidding for mega sporting events. Presentation at the 24th EASM conference, Warsaw. 10-09-2016.

Schulenkorf, N. & Edwards, D. (2012). Maximizing Positive Social Impacts: Strategies for Sustaining and Leveraging the Benefits of Intercommunity Sport Events in Divided Societies. *Journal of Sport Management*, 2012, 26, pp. 379-390. Champaign: Human Kinetics Publishers.

Vogelaar, D. (2010). *Economische impact Le Grand Départ du Tour de France 2010 Rotterdam*. Hogeschool Rotterdam.

Vos, S. & Scheerder, J. (2015). *Geen sportcultuur zonder sportinfrastructuur. Management en marketing van sportaccommodaties en sportevenementen*. (Management & Bestuur in Sport 8). Gent: Academia Press.

Taks, M. (2013). Social sustainability of non-mega sport events in a global world. *European Journal for Sport and Society*, 2013, 10 (2), pp. 121-14.

Taks, M., Chalip, L. & Green, B.C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities, *European Sport Management Quarterly*, 15:1, 1-6, DOI: 10.1080/16184742.2014.995116.

Terret, T. (2008). The Albertville Winter Olympics: *Unexpected legacies, failed expectations for regional economic development*. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1903-1921.

Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Mansfield, L., Chatziefstathiou, D. & Dowse, S. (2012).

Developing a physical activity legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games: a policy-led systematic review. Perspectives in public health, 132(2), pp. 75-80.

Werkgroep Evaluatie Sportevenementen. (2010). *Richtlijnenhandboek Bezoekersaantallen*.
www.evenementenevaluatie.nl

Werkgroep Evaluatie Sportevenementen. (2010). *Richtlijnenhandboek Economische Impact*.
www.evenementenevaluatie.nl

Ziakas, V. and Costa, C. (2011) *Event portfolio and multi-purpose development: Establishing the conceptual grounds*. Sport Management Review, 14 (4), pp. 409-423.

Zuyd Hogeschool, NHTV & Mulier Instituut. (2012). *Evaluatie WK Wielrennen 2012*. Provincie Limburg.

Geraadpleegde documenten

Onderzoek WK Wielrennen Drenthe & Groningen 2020. Businessplan. (Augustus 2015)

Propositiedocument: WK Wielrennen 2020 in Groningen en Drenthe, *een nieuwe benadering van een groots evenement*. (Publicatiedatum onbekend)

Samengestelde memo ter aanvulling op documentatie plaatsing WK Wielrennen 2020 op ambitiekalender VWS (12-05-2016)

WK Wielrennen 2020. Groningen-Drenthe Samen op kop. (4-11-2016)

Geraadpleegde websites:

www.evenementenevaluatie.nl

www.ifv.nl

www.modelaanpakevenementen.nl

www.mulierinstituut.nl

www.nocnsf.nl

www.nos.nl

www.provinciedrenthe.nl

www.provinciegroningen.nl

www.richmond2015.com

www.tourdefranceutrecht.nl

www.uci.ch

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: RESPONDENTEN

Voor het opstellen van dit haalbaarheidsonderzoek hebben er gesprekken en interviews plaatsgevonden met de volgende personen.

Joop Atsma
Reint Jan Auwema – Gemeente Noordenveld
Wim Bot – Fietzersbond
Geerth Bosma – La Compagnie
Ilse Broeders – Provincie Groningen
Marja Bakker – Provincie Groningen
Harjan van Dam
Dick Dijkstra – RECRON
Hans Hartog – Recreatieschap Drenthe
Esther Heijink – Arcadis
Martijn van Hulsteijn – Grand Départ Tour de France Utrecht 2015
Erik Kersten – The Organizing Connection
Huib Kloosterhuis – KNWU
Lex Kloosterman – VNO-NCW
Dhr. Kruizenga - Stichting
Judith Lampe – Provincie Drenthe
Harm Lassche – Gemeente Emmen
Peter Oosterbaan & Peter Schorer – TT-Circuit Assen
Gerrit Middag – UCI
Dirk Nijdam – Marketing Groningen
Ina Roelfs – Gemeente Assen
Erik Tolboom en Wil Noorman – NTFU
Theo Verdegem – Vuelta start Drenthe 2009
Marloes Verhaar, Peter Schouwstra & Marja Bakker – Provincie Groningen
Jan-Albert Westenbrink – Marketing Drenthe
Jelle Zwart - Gemeente Groningen

BIJLAGE 2: BENCHMARK BEGROTINGEN WIELEREVENEMENTEN

| Kosten | WK wielrennen 2012 | | Tour de France 2015 | | Giro d'Italia 2016 | |
|--------------------------|--------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|---------------|
| Organisatiekosten | € 1.583.000 | 11,4% | € 2.663.000 | 14,7% | € 2.661.800 | 20,7% |
| Monitoring en kennis | € 145.000 | 1,0% | € 55.000 | 0,3% | | 0,0% |
| Communicatie/ marketing | € 2.181.000 | 15,6% | € 2.389.000 | 13,2% | € 1.276.200 | 9,9% |
| Infrastructuur/logistiek | € 2.318.000 | 16,6% | € 4.080.000 | 22,5% | € 952.000 | 7,4% |
| Fee en verzekeringen | € 4.725.000 | 33,9% | € 4.000.000 | 22,1% | € 3.650.000 | 28,4% |
| Sponsoring | € 158.000 | 1,1% | | 0,0% | € 481.000 | 3,7% |
| Hospitality | € 1.235.000 | 8,9% | € 2.600.000 | 14,4% | € 147.000 | 1,1% |
| Televisie en media | € 734.000 | 5,3% | | 0,0% | € 75.000 | 0,6% |
| Wedstrijd | € 398.000 | 2,9% | | 0,0% | € 2.056.000 | 16,0% |
| Activatieprogramma | € 313.000 | 2,2% | € 1.879.000 | 10,4% | € 1.552.000 | 12,1% |
| Overige/onvoorzien | € 150.000 | 1,1% | € 435.000 | 2,4% | | 0,0% |
| | €13.940.000 | 100% | € 18.101.000 | 100% | € 12.851.000 | 100,0% |

| Baten | WK wielrennen 2012 | | Tour de France 2015 | | Giro d'Italia 2016 | |
|-----------------------|--------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Rijksoverheid/VWS | € 1.500.000 | 10,8% | € 2.250.000 | 12,4% | € 2.500.000 | 19,5% |
| Provincie | € 4.500.000 | 32,3% | € 100.000 | 0,6% | € 8.706.000 | 67,7% |
| Gemeenten | € 1.300.000 | 9,3% | € 6.000.000 | 33,1% | | 0,0% |
| Sponsoring landelijk | € 2.600.000 | 18,7% | € 4.600.000 | 25,4% | € 665.000 | 5,2% |
| Sponsoring lokaal | | 0,0% | € 2.400.000 | 13,3% | | 0,0% |
| Fondsen | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% |
| Uitzendrechten | € 300.000 | 2,2% | | 0,0% | | 0,0% |
| Hospitality | € 2.400.000 | 17,2% | € 2.700.000 | 14,9% | € 525.000 | 4,1% |
| Barterdeals | € 1.200.000 | 8,6% | | 0,0% | | 0,0% |
| Commerciële inkomsten | € 40.000 | 0,3% | € 50.000 | 0,3% | € 455.000 | 3,5% |
| Parkeerinkomsten | € 100.000 | 0,7% | | 0,0% | | 0,0% |
| Overige inkomsten | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% |
| | €13.940.000 | 100% | € 18.100.000 | 100% | € 12.851.000 | 100% |

| Financiering | WK wielrennen 2012 | | Tour de France 2015 | | Giro d'Italia 2016 | |
|--------------|--------------------|-------|---------------------|-------|--------------------|-------|
| Publiek | € 7.300.000 | 52,4% | € 8.350.000 | 46,1% | € 11.206.000 | 87,2% |
| Privaat | € 6.640.000 | 47,6% | € 9.750.000 | 53,9% | € 1.645.000 | 12,8% |

BIJLAGE 3: CURRICULUM VITEA ONDERZOEKERS

Bake Dijk is als docent/onderzoeker verbonden aan het Instituut voor Sportstudies. Hij is tevens als adviseur/onderzoeker verbonden aan USBO Advies, het onderzoeks- en adviesbureau van het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht. Hij is betrokken geweest bij de evaluatie van onder meer EYOF2013 (Breedveld e.a., 2014), Le Grand Départ Tour de France Utrecht (Van Bottenburg e.a., 2015) en Giro Gelderland 2016 (De Boer e.a., 2016). Ook heeft hij recent gewerkt aan een position paper over integriteit en sociale impact van evenementen voor het Ministerie van VWS (Hover e.a., 2016).

Hans Slender is tevens als docent/onderzoeker verbonden aan het Instituut voor Sportstudies. Vanuit deze aanstelling is hij bezig met een promotieonderzoek over de maatschappelijke waarde van sportevenementen en is hij bij verschillende business cases en evaluaties van evenementen betrokken geweest: Vuelta (2009), de maatschappelijke spin-off van het WK CP-Voetbal (2011), economische impact en bezoekersprofiel Essent ISU WK Afstanden (2012) en de sociaal-maatschappelijke impact van de Cascaderun (2015).

Gezamenlijk hebben zij een boekhoofdstuk geschreven met als titel: 'Sportevenementen als maatschappelijke hefboom: Maatschappelijke impact en legacy management van sportevenementen.'⁶

6

https://www.researchgate.net/publication/302593343_Sportevenement_als_maatschappelijke_hefboom_Maatschappelijke_impact_en_legacy_management_van_sportevenementen